

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Kadri Jakobson

**KOOLIJUHTIDE EESTVEDAMISSTIILID JA NENDE
SEOSD ÕPETAJATE TÖÖRAHULOLUGA TARTU
GÜMNAASIUMIDE NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendajad: prof. Kulno Türk ja teadur Anne Aidla

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

prof. Kulno Türk

teadur Anne Aidla

Kaitsmisele lubatud “ 2013. a.

Juhtimise õppetooli juhataja

prof. Maaja Vadi

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,
põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Kadri Jakobson

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. KOOLIJUHTIDE EESTVEDAMISSTIILID NING NENDE SEOS	
ÕPETAJATE TÖÖRAHULOLUGA	9
1.1. Eestvedamisstiilide olemus ning koolijuhi roll läbi aegade	9
1.2 Koolijuhtide eestvedamisstiilid Bernard Bassi teooriast lähtuvalt	16
1.3 Koolijuhtide eestvedamisstiilide seosed õpetajate töörahuloluga.....	27
2. KOOLIJUHTIDE EESTVEDAMISSTIILID JA NENDE SEOS ÕPETAJATE	
TÖÖRAHULOLUGA TARTU GÜMNAASIUMIDES	35
2.1. Tartu gümnaasiumide üldisloomustus ja uurimismetoodika	35
2.2. Tartu gümnaasiumide juhtide eestvedamisstiilid.....	42
2.3 Tartu gümnaasiumide õpetajate töörahulolu seosed koolijuhtide	
eestvedamisstiilidega	49
KOKKUVÕTE	63
VIIDATUD ALLIKAD	67
LISAD	74
Lisa 1. Väljavõte ankeetküsitlusest koolijuhile.....	74
Lisa 2. Väljavõte ankeetküsitlusest õpetajale	75
Lisa 2 järg. Väljavõte ankeetküsitlusest õpetajatele.....	76
Lisa 3. Intervjuu küsimused koolijuhile	77
Lisa 4. Juhtide eestvedamisstiilid õpetajate hinnangul kooli eripärade lõikes ...	78
Lisa 5. Juhtide hinnangud enda eestvedamisstiilidele kooli eripärade lõikes.....	79
Lisa 6. Spearmani korrelatsioonanalüüs eestvedamisstiilide ja juhtimisega	
rahulolu vahel.....	80
Lisa 7. Juhtide rahulolu enda juhtimisega sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes	
.....	81

Lisa 8. Õpetajate rahulolu koolijuhi juhtimisega sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes	82
Lisa 9. Spearman'i korrelatsioonanalüüs õpetajate töörahulolu ja eestvedamisstiilide vahel	83
SUMMARY	84

SISSEJUHATUS

Koolijuhtimine on praegu kogu maailmas hariduspoliitiliselt prioriteetne teema. Koolide autonoomia on suurenenud, haridusele ja koolide tulemustele pööratakse rohkem tähelepanu ning seetõttu ei saa tähelepanuta jääda ka koolijuhi roll. Eestvedamine koolides on oluline, sest see mõjutab mitmeid erinevaid valdkondi, näiteks õpilaste tulemusi, kooli mainet, kooli sisekliimat, suhteid lapsevanematega ning kindlasti ka õpetajate töörahulolu.

Haridust puudutavates valdkondades on aga toimumas mitmeid muudatusi. Näiteks lõplik üleminek uutele õppekavadele üldhariduskoolides, gümnaasiumide eraldamine põhikoolidest mitmes Eesti piirkonnas ning õpetajate palgaküsimus. Lisaks on pidevas muutumises ka koolide juhtimine ja õpetajate töökorraldus. Kõik eelnev võib aga mõjutada õpetajate töömotivatsiooni, kindlustunnet töökohal ning tööga rahulolu, sest olukord on hetkel veel ebaselge. Muutustest tekkivate tagajärgede (näiteks töölt lahkumine, eriala vahetamine, pingestunud suhted kolleegide ja õpilastega) ennetamiseks või leevendamiseks tuleks tegutseda koolijuhtidel. Hariduskorralduse muutuste taustal tähendab koolijuhtimine ühist mõtlemist ja suuremat koostööd. Üheks võimaluseks probleemi leevendada on autori arvates sobiva eestvedamisstiili valimine, mis pakuks õpetajatele piisavalt töörahulolu.

Koolijuhi ametiaeg on üldjuhul pikk ning alates 2008. aastast on tööleping koolidirektoriga tähtjatu. Seepärast on oluline, et kooli juhtiv isik oleks töös kompetentne, teadvustaks erinevate eestvedamisstiilide mõju töötajate töörahulolule ning sellest lähtuvalt valiks endale sobiva eestvedamisstiili. Käesoleva töö eesmärk on välja töötada ettepanekud koolijuhtidele ja kohalikele omavalitsustele koolijuhtide eestvedamisstiilide osas, arvestades eestvedamisstiilide ja töörahulolu vahelisi seoseid Tartu gümnaasiumides.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade eestvedamisteooriatest ja nendes käsitletavatest eestvedamisstiilidest;
- analüüsida koolijuhtide poolt kasutatavaid eestvedamisstiile, tuginedes Bernard Bassi teooriale;
- tuua välja võimalikud seosed koolijuhtide eestvedamisstiilide ja õpetajate töörahulolu vahel kooli kontekstis;
- koostada küsimustik ning viia läbi empiiriline uuring Tartu gümnaasiumides;
- selgitada välja, milliseid eestvedamisstiile Tartu koolijuhid oma töös rakendavad;
- selgitada välja koolijuhtide eestvedamisstiilide ja õpetajate töörahulolu vahelised seosed koolide ja õpetajate eripäradest (sotsiaal-demograafilised tunnused, kooli suurus, õppekeel jne.) lähtuvalt.

Sõltuvalt sellest, kas ja kuidas on õpetajate töörahulolu seotud juhtide eestvedamisstiilidega ning kuidas on õpetajad rahul juhtimisega koolis, saab töö tulemusi rakendada koolijuhtide täiendkoolitusele saatmisel, koolivõrgu reformimisel, koolijuhtide eestvedamisstiilide arendamisel, õpetajate ja juhtide vahelise tagasiside parendamisel ning näiteks koolijuhtide valimisel kohalike omavalitsuste poolt, selleks, et õpetajate töörahulolu suurendada.

Töö aktuaalsus ja eripära seisneb selles, et praeguste koolireformide käigus on Tartus mitmeid koole, kus järgmiste aastate jooksul gümnaasiumiosa suletakse ning alles jääb vaid põhikool. Paar aastat tagasi oli koolide vahel tavalisest suurem konkurents õpilaste ja rahaliste vahendite pärast, mistõttu on autori kogemuse põhjal pettumus nendes koolides, kus gümnaasiumi avamiseks vajalik 60 õpilase alampiiir täis ei saanud suur. See on põhjus uurimaks, milline on õpetajate töörahulolu nendes koolides, kus gümnaasium alles jääb, kui ka kaduvate gümnaasiumiosadega koolides, ning kuidas ollakse vastavates koolides juhtimisega rahul.

Õpetaja töörahulolu seost koolijuhtide eestvedamisstiiliga uuritakse lisaks gümnaasiumi tuleviku aspektile veel kooli suuruse, riigieksamite keskmise tulemuse, kooli asukoha, õppekeele (Tartu linna piires) ning erinevate õpetajaid ja koolijuhte iseloomustavate sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes. Tegureid, mille raames koole uurida, on veel – näiteks erinevate õppesuundade ja eripäradega koolid, põhikooli osaga ja ilma põhikooli

osata koolid, kuid konkreetse töö käigus sai otsustavaks valimi iseloom. Autori arvates kirjeldavad väljavalitud kriteeriumid uuringus osalevaid gümnaasiume ning nendes töötavaid õpetajaid ja koolijuhte kõige paremini, lisaks Tartule iseloomustab valim ka läbilõiget Eesti koolidest. Tartu on olnud reformide läbiviimisel esirinnas, siin on toimumas suured muutused, samas on Eesti tasemel väga tunnustatud koole, vene õppekeele koole, Eesti vanimaid koole ja suhteliselt uuemaid koole. Tegemist on mitmekülgse valimi ja piisav hulga koolidega, mida uurida ning mille põhjal üldistusi teha.

Käesolev magistritöö jaguneb kahte suuremasse ossa: teoreetilisse ja empiirilisse. Esimeses peatükis antakse ülevaade eestvedamisteooriatest ning nendes käsitletavatest stiilidest. Toetudes Bernard Bassi teooriale, tuuakse välja peamised koolijuhtide eestvedamisstiilid ning nende seosed õpetajate töörahuloluga. Teoreetilise osa alapeatükkides antakse ülevaade varasematest empiirilistest uuringutest eestvedamisstiilide ja õpetaja töörahulolu vaheliste seoste kohta.

Töörahulolu on lai teema, mida on konkreetse töö raames käsitletud vaid üldiselt ning kasutatud on õpetajate subjektiivset hinnangut töörahulolule ning selle seosele eestvedamisega. Töörahulolu komponente konkreetsetes töös ei analüüsita. Lisaks on oluline pöörata tähelepanu koolijuhi tööga seotud terminitele nagu juhtimine (*management*) ja eestvedamine (*leadership*), milledest on läbivalt töös kasutusel termin „eestvedamisstiil“, mitte harjumuspäraseks saanud „juhtimisstiil“, sest lähtudes eestvedamisteooriast on juhtimine ja eestvedamine erinevad nähtused.

Magistritöö empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist, kus esimeses selgitatakse uurimuse läbiviimise metoodikat ja antakse ülevaade Tartu gümnaasiumidest ning konkreetse uurimuse valimist. Empiirilise osa teises alapeatükis toob autor välja läbiviidud uuringu tulemused seoses Tartu gümnaasiumide juhtide eestvedamisstiilidega, võrdleb õpetajate ja juhtide antud hinnangute erinevusi ning annab ülevaate õpetajate rahulolust juhtimisega. Viimane alapeatükk käsitleb eestvedamisstiilide seoseid õpetajate töörahuloluga. Autori poolt läbiviidud uuringute tulemusi võrreldakse varasemate empiiriliste uuringutega, läbi on viidud ka intervjuu ühe Tartu gümnaasiumi koolijuhiga. Nii eestvedamisstiile kui rahulolu juhtimisega hinnatakse erinevate õpetajaid ja koolijuhte iseloomustavate sotsiaaldemograafiliste

(sugu, vanus, haridustase, ametijärk, tööstaaž) ja koole iseloomustavate tunnuste (suurus, piirkond, õppekeel, riigieksamite keskmine tulemus, gümnaasiumi tuleviku aspekt) lõikes. Bassi ja Avolio mitmefaktoriline eestvedamisstiilide küsimustik valiti põhjusel, et seda saab kasutada erineva valdkonna organisatsioonides ning küsimustikku on rakendatud mitmes koolijuhtide uuringus, mis muudab tööst saadavad tulemused võrreldavaks varasemate uuringutega. Lisaks on mitmefaktorilist eestvedamisstiilide küsimustikku aastate jooksul parandatud ja analüüsitud, mis muudab selle usaldusväärseks.

Andmeid uuringu jaoks koguti Tartu kümnest gümnaasiumist, milleks olid Tartu Annelinna Gümnaasium, Tartu Forseliuse Gümnaasium, Tartu Herbert Masingu Kool, Miina Härma Gümnaasium, Tartu Descartes'i Lütseum, Tartu Kommertsgümnaasium, Tartu Tamme Gümnaasium, Tartu Täiskasvanute Gümnaasium, Tartu Kunstigümnaasium ja Tartu Vene Lütseum. Kokku osales uuringus 149 õpetajat ja 19 koolijuhti, viimastest 9 olid direktorid ja 10 õppealajuhatajad. Uuringu tulemuste analüüsimiseks kasutati andmeanalüüsiprogrammi SPSS.

Töö autor tänab oma magistritöö juhendajaid Kulno Türki ja Anne Aidlat sisutiheda koostöö ning heade nõuannete ja toetuse eest. Väga suur tänu kuulub kõigile 149-le õpetajale ja 19-le koolijuhile kümnest Tartu gümnaasiumist, kes uuringust osa võtsid ja küsimustikule vastasid. Ilma nendeta ei oleks uuring võimalikuks osutunud.

1. KOOLIJUHTIDE EESTVEDAMISSTIILID NING NENDE SEOSD ÕPETAJATE TÖÖRAHULOLUGA

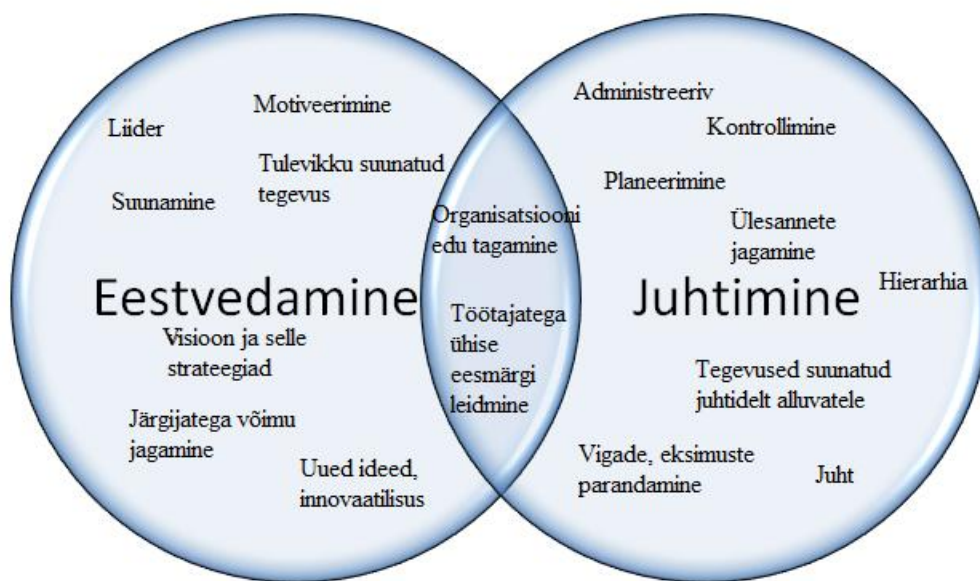
1.1. Eestvedamisstiilide olemus ning koolijuhi roll läbi aegade

Eestvedamine on väga oluline, sest mõjutab mitmeid erinevaid sihtgrupe, alustades organisatsiooni töötajatest ja lõpetades mõnel juhul kogu ülejäänud ühiskonnaga. Konkreetse alapeatüki raames selgitab töö autor teoreetilistele allikatele tuginedes eestvedamise ja juhtimise ning juhi ja liidri erinevusi – selleks, et töö lugemisel oleks paremini mõistetav, miks mõnes olukorras on kasutatud sõna juhtimine, teises aga eestvedamine, ning mille alusel kasutatakse sõnu alluv, järgija, juht ja liider. Lisaks on alapeatüki raames esitatud ülevaade eestvedamisteooriatest ja -stiilidest ning koolijuhi rollist ja tööülesannete muutustest, võrreldes varasemate perioodidega.

Zaleznik (1977) eristas eestvedamist ja juhtimist üle 40 aasta tagasi ning tõi välja, et juhtimise kaudu tagatakse kord ja jätkusuutlikkus, pannakse paika kindlad reeglid, eesmärgid (tingitud vajadustest, mitte soovidest) ja ajalised piirangud, lisaks püütakse vältida riske ning jaotatakse olemasolevad ressursid. Juhtimises eelistatakse struktuuri ja korralduste andmist ülevalt alla, töötatakse välja stiimulid ning kasutatakse parandusmeetmeid, kui eesmärkideni ei ole jõutud. Eestvedamine tagab Zalezniki sõnul aga muutused ja arengu, selle raames luuakse visioon ning pannakse koos personaliga paika strateegiad. Töötajaid motiveeritakse ja ergutatakse ning neilt oodatakse pühendumist ja arvamuse avaldamist. Juhul, kui mõni eesmärk jääb täitmata, ei morjenda see töötajaid, sest töö tegemisel on antud endast parim ning juhid jätkavad motiveerimist uute töötulemuste saavutamiseks.

Kotteri (2013) välja toodud erinevused eestvedamise ja juhtimise kohta ei erine oluliselt 40 aastat tagasi Zalezniki poolt kirjapandust. Tema sõnul kujutab juhtimine erinevaid protsesse nagu planeerimine, eelarve koostamine, töökohtade struktureerimine,

tulemuste mõõtmine ja probleemide lahendamine, mis aitavad organisatsioonil tegutseda jätkusuutlikult ning oma võimete piires. Eestvedamine on Kotteri sõnul aga seotud organisatsiooni tulevikku viimisega ja selle jaoks võimaluste otsimisega ning keskendub inimeste võimekuse ja valmisolekute kujundamisele soovitud visiooni saavutamiseks. Joonisel 1.1 on esitatud juhtimisele ja eestvedamisele iseloomulikud omadused.



Joonis 1.1 Eestvedamisele ja juhtimisele iseloomulikud omadused

Allikas: autori koostatud Tyrk (2007), Toor (2011) ja Kotter (2013) põhjal

Töö autori arvates sisaldavad organisatsioonid nii juhtimise kui eestvedamise elemente, kuid nende osakaalud organisatsioonide lõikes peaksid olema erinevad vastavalt organisatsiooni vajadustele ja eesmärkidele. Juhtimine aitab stabiilsena hoida igapäevase töökorralduse ja jätkusuutlikkuse ning tagab personali jaoks kindlustunde, eestvedamine suunab organisatsiooni aga innovaatilisele lähenemisele ning motiveerib töötajaid sellest osa saama ja selle nimel pingutama. Kuigi teoorias on juhtimine ja eestvedamine selgepiirilisel eristatavad, ei ole tegelikkuses nende vahele piiri tõmbamine nii kerge. Sellegipoolest peaks üldine lähenemine kas siis juhtimisele või pigem eestvedamisele organisatsioonist ja selle töötajatest välja kumama.

Lisaks juhtimisele ja eestvedamisele on käibel ka erinevad arusaamad juhi ja liidri kohta, kus liider inspireerib ja suunab ning juht administreerib ja kontrollib; liidriga

koos töötavad tema järgijad, juhiga aga tema alluvad (Tyrk 2007; Toor 2011). Tegelikuses on ka nende kahe mõiste osas raske kindlaid piire eristada, kuid autori arvates erineb liider eelkõige inspireeriva lähenemise poolest ja jääb selleks ka siis, kui tegeleb administratiivsete ülesannete või tulemuste kontrollimisega. Konkreetsetes töös kasutatakse läbivalt mõlemat, nii liidri kui juhi mõistet, kus alluva ja järgija erinevusi jälgitakse vaid sellisel määral, et eestvedamise puhul välditakse alluva kasutamist ning lähenetakse töötajale kui järgijale. Eestvedamisstiilidest rääkides lisatakse neile konkreetsetes töös formaalne juhi nimetus, näiteks ümberkujundav juht ja pragmaatiline juht. Seda selleks, et „ümberkujundav“ ja „pragmaatiline“ näitavad juba iseenesest juhi olemust ning juht selles tähenduses on kui formaalne organisatsiooni tegevuse eest vastutaja.

Eestvedamine on paljude autorite poolt sarnaselt mõistetud, kuid lähenemisi selle rakendamisele on mitmeid. Erinevad eestvedamisstiilid on välja kujunenud aastate jooksul mitmete eestvedamisteooriate raames. Tabelis 1.1 on esitatud autori meelest levinumad eestvedamisteooriad ja -stiilid alates 19. sajandist. Viimase kümnendi jooksul on eestvedamisstiile uuritud ja analüüsitud põhiliselt ümberkujundava, pragmaatilise, autentse, teenistuva ja komplitseerituse teooria raames ning autori läbitöötatud materjalide põhjal ei ole autori hinnangul uusi eestvedamisteooriad juurde tekkinud.

Eestvedamisstiile on erinevaid ning autori arvates tuleb valida eestvedamisstiil vastavalt olukorrale ning ühte universaalset valikut kõigele ei eksisteeri. Arvestades töö mahu piiranguid, antakse ülevaade vaid ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamisteooria omadustest ning nendes sisalduvatest Bernard Bassi eestvedamisstiilidest. Töö autor on valinud töö keskseks teooriaks Bassi ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamisstiilide teooria mitmel põhjusel: esiteks on ümberkujundavat ja pragmaatilist eestvedamisstiili palju ja põhjalikult uuritud ning lisaks teistele organisatsioonidele ka piisavalt palju kooli kontekstis; konkreetsete eestvedamisstiilide jaoks on olemas testitud mõõdik, mida koolides kasutada saab ning lisaks sobivad ümberkujundavale ja pragmaatilisele eestvedamisstiilile iseloomulikud jooned autori arvates kõige paremini kooli konteksti iseloomustamiseks.

Tabel 1.1 Levinumad eestvedamisteooriad alates 19.sajandist

Eestvedamisteooria (periood)	Iseloomulikud jooned	Eestvedamisstiilide teooriad / Teooriate elluvijad
Suurmehe teooria <i>Great man Theory</i> (19. sajandi keskpaik)	Tekkis kangelaste eeskujul; teooria järgi liidriks sünnitakse	-
Isiksuseomaduste ja oskuste teooria <i>Trait theory</i> (1930-1940)	Inimesel on vaja kindlaid oskusi, mis aitavad tal täita liidri rolli; vajalikke oskusi on võimalik omandada.	-
Juhtimisstiili ja käitumise teooriad <i>Behavioral Theories</i> (1940-1950)	Liidriteks õpitakse elu jooksul. Vaimsete, füüsiliste ja sotsiaalsete tunnuste analüüsimise areng. Liidrid jagunesid inimestele või ülesannetele keskendunuks. Oluline oli tegu, mitte isikuomadused	Rolliteooria; Blake-Moutoni teooria; autokraatlik; demokraatlik; liberaalne; Bürokraatlik; McGregori X ja Y teooria
Situatiivsed ehk olukorra teooriad <i>Contingency Theories</i> (1960)	Ei ole ühte universaalset lahendust vaid tuleb käituda vastavalt olukorrale ning rakendada sobivat eestvedamisstiili	Fiedleri; Hersey-Blanchardi, Adairi; Vroomi-Yettoni-Jago; Evans-House- Mitchellli ja Path-goal teooria
Pragmaatilise eestvedamise teooria <i>Transactional leadership theory</i> (1970)	Vahetustehingud juhi ja järgija vahel; reeglid ja normid	Liidri-järgija vahetusteooria
Ümberkujundava eestvedamise teooria <i>Transformational leadership theory</i> (1970)	Uued ideed, ühised väärtused, pidev areng	Burns; Bass; Kouzes ja Posneri kaasav juhtimine
Teenistuv juhtimine <i>Servant leadership</i> (1993, 2001)	Võimu jagamine järgijatele, juhid teevad tööd alluvate jaoks, et saavutada ettevõtte eesmärgid ja õpetada teisi välja tegema nende tööd. Liider on teenäitaja ja oma alluvate treener	Block, 1993; Greenleaf, 2002; Spears, Lawence, & Blanchard, 2001
Autentne eestvedamine <i>Authentic leadership</i> (2000. aastate algus)	Väärtushinnangutel põhinev eestvedamisteooria, mida kirjeldatakse läbi juhi eneseteadlikkuse- ja reguleerimise, moraalse aspekti ning kõrgete eetiliste standardite kaudu.	Avolio & Luthans, 2006; Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005; George & Sims, 2007
Komplitseerituse ehk keerukuse mudel <i>Complexity theory</i> (2000)	Struktuuri ja tööprotsesside eristatud analüüsimine, kus püütakse mõista eri süsteemide keerukust ja koosmõju, loodud arvutiteaduse uurimiseks	Banathy 1996, Donnellon 1996, Drucker 1992

Allikas: Autori koostatud Boldeni (*et al.* 2003:6), Stogdilli (1975) ja Ardichvili, Tuuliku, Alase (2009) ning Manderscheidi (2008) tööde põhjal

Eelnevalt välja toodud eestvedamisteooriate raamidesse saab koolijuhti paigutada samamoodi nagu iga teise organisatsiooni juhti. Koolijuhtidena käsitletakse üldiselt direktoreid, kuid vahel arvestatakse nende hulka ka õppealajuhatajad, kes tegelevad samuti õppetöö juhtimise ja kooli arendustegevusega. Konkreetse magistritöö raames käsitletakse koolijuhtidena nii direktorit kui õppealajuhatajat. Võrreldes koolijuhi eestvedamist mõne teise organisatsiooni juhi omaga, võib ühe erinevusena välja tuua selle, et koolijuhtide eestvedamises toimuvad muutused aeglasemalt, sest protsessiga on seotud rohkem osapooli (vanemad, õpetajad, õpilased, omavalitsused). Erinevuseks koolide ja ettevõtete vahel on aga eelkõige tegevuse eesmärk, kus üks on orienteeritud ühiskonna heaolule ja teine iseenda kasumile, mistõttu on nende lähenemised erinevad. Järgnevalt toob töö autor välja koolijuhtidele varem iseloomulikud olnud tööülesanded ja juhtimise eripärad ning nende arengud. Eestvedamisstiil valiti varasemalt vastavalt ajahetkele sobilikuga, mida aga tehakse ka praegu ja ilmselt ka tulevikus.

Industriaalajastul rõhutati juhtimisvõtetena pigem keelde ja käske. Praegusel infoajastul on uueks rõhuasetuseks ühetaolisuse, eraldatuse ja spetsialiseerituse asemel multinatsionaalsus, kiiresti muutumine ja eripalgelisus. Sellises maailmas ei ole võimalik ainult ametliku võimu kasutades ehk ilma liidriks kujunemata edukas juht olla. Seetõttu on iga juhi jaoks oluline kujuneda ka liidriks, mis aga omakorda eeldab eestvedamise teooria ja tehnikate tundmist (abiks on loomulikult ka kaasasündinud isiksuseomadused). Hea eestvedaja/juhi tunnuseks on ka oma mõjuvõimu jagamine töötajatega. (Mihhailova 2009: 13)

Koolijuhi ülesanne on tagada rahulolu nii õpetajatele, lastevanematele ning eelkõige õpilastele; luua turvaline ja usaldusväärne keskkond; avardada enda ja end ümbritsevate silmaringi ning lahendada kooliga seotud majandusküsimusi. Selle jaoks peab ta looma toimiva süsteemi, kus kõik töötavad ühise eesmärgi nimel. Koolijuhilt oodatakse tasakaalukaid ja kõiki arvestavaid otsuseid, sest kaalul on palju. Tegelikult leidub koolijuhte, kes vastavad peaaegu kõigile kriteeriumitele, kuid suure tõenäosusega on ka neid, kes praktiseerivad pigem bürokraatliku juhi stiili ja keskenduvad eelkõige paberitööga tegelemisele.

Koolisisesed töötajate rollid olid terve 20. sajandi jooksul küllaltki selgelt piiritletud. Õpetajad tegutsesid üksteisest suhteliselt isoleeritult ning direktori roll tähendas

enamasti bürokraatliku juhi või õppealajuhataja oma või nende kahe kombinatsiooni. (Pont *et al.* 2009: 27) 1980- ja 1990ndatel oli juhtivaks eestvedamisstiiliks koolides õppekasvatustööd toetav eestvedamisstiil (*instructional leadership*), mida on peetud kõige silmatorkavamaks muutuseks koolijuhtimises. (Leithwood 1992: 8; Loogma *et al.* 2009: 64) Kuigi üleminek paberitöölt kasvatustööle oli suureks arenguks koolijuhtimise ajaloos, ei ole see piisav 21. sajandi koolijuhtimiseks.

Praeguseks on kunagine bürokraatliku juhi roll asendunud uue, palju laialdasema ja nõudlikuma rollikogumiga ning enamus ülesanded jäänud enamasti koolijuhi kanda. Muuhulgas eeldatakse juhtidelt, et nad võtavad enda vastutada lisandunud haldus- ja majandamisülesanded, tegelevad raha ja inimressurssidega, juhivad avalikke suhteid ja otsivad liitlasi, tegelevad kvaliteedijuhtimise ja riikliku aruandlusega ning juhivad õppimist. (Portin *et al.* 2006: 2; Pont *et al.* 2009: 37) Autori hinnangul on ootused koolijuhile kõrged ja päris raske on leida inimest kes kõigile neile vastaks, seepärast on autori arvates oluline leida suure potentsiaaliga inimene, keda saab ja kes tahab arendamist vajavaid oskusi täiendada koolituste kaudu. Haridus- ja teadusministeeriumi kodulehel on välja toodud heale koolijuhile iseloomulikud tunnused (Märka head koolijuhti):

- on avatud suhtumisega – oskab ja suudab uut luua ning ise uueneda;
- omab julgeid visioone, oskab neid arusaadavalt ja motiveerivalt kollektiivile edasi anda ning koostöös ellu viia;
- innustab töötajaid oma käitumisega kooli arendamisele pühendumata;
- hoiab inspireerivat õhustikku;
- oskab liita tervikuks kooli sageli vastuolulised ootused;
- usaldab oma inimeste professionaalsust;
- kaasab õpetajad kooli juhtimisse ja õpetajate motivatsioonisüsteemide arendamisse;
- pälvib oma kutseoskustega kollektiivi lugupidamise;
- on hea maine kujundajana eeskuju kogu koolile.

Kuigi koolidirektorite rollid ja ülesanded on eri kontekstides ja aegadel varieerunud, on direktori olemasolu OECD riikide haridussüsteeme ühendavaks jooneks. Paljudes riikides kerkib üha rohkem esile probleem, et praegusest erineva aja vajadustele vastav

direktori roll ei ole asjakohane, et tulla toime väljakutsetega, mis kooli ees 21. sajandil seisavad. Isegi praegu, mil riigid võtavad kasutusele enam delegeeritud ja koostööle suunatud lähenemisviise juhtimisele, kannab OECD riikides keskmiselt kooli tasandil suurimat juhtimisvastutust ikkagi koolijuht. (Pont *et al.* 2009: 34) Selleks, et töö oleks kvaliteetne, tuleb koolijuhi koormust vähendada ja tööülesandeid delegeerida. Mõningates koolides see juba toimib, kuid paljudel on veel arenguruumi.

Suur hulk praeguseid koolijuhte on vanemas eas ning pärast nende pensionile jäämist napib koolidel nende asendamiseks kvalifitseeritud kandidaate. Kuigi see tähendab suure hulga kogemuste kadumist, annab olukord ka võimaluse kujundada uue põlvkonna koolijuhte, kelle teadmised ja oskused vastavad kõige paremini haridussüsteemi praegustele ja tulevastele vajadustele. (Pont *et al.* 2009) Sarnane olukord on hetkel ka Eestis ning autori arvates tuleks hakata konkreetse probleemi kaudu lähenema tuleviku muutustele ja väljakutsetele hariduspoliitikas ning edasisi arengukavasid selle raames koostama, et uutele juhtidele oleks paika pandud alustalad, millel põhineda ja kust edasi liikuda. Samas on hetkel olemas koolijuhtide kompetentsimudel (Õppeasutuse juhi..., 2006), mis vastab praeguse aja nõuetele ning mis on mõeldud koolijuhile eneseanalüüsiks. Selle alusel peaks praegustele koolijuhtidele järjepidevamalt kontrolli osutama ning neid ennast analüüsima panema.

Huvi õppeasutuse juhtkonna töö arendamise ja nende koolitamise vastu on tõusnud ning paljudes õppeasutustes on hakatud huvi tundma eri juhtimis- ja eestvedamisteooriate vastu, mille kohta leidub palju informatsiooni. Juhtimisteooriad ja -mudelid on aga loodud peamiselt vastama ärimaailma vajadustele ning seetõttu on nende otsene rakendamine kooli tegevuses problemaatiline. (Hämäläinen *et al.* 2004: 8) Ka Childress, Elmore ja Grossman (2006) soovivad koolijuhtidel arendada välja enda jaoks sobiv mudel ning mitte üle võtta samu meetodeid, mida rakendavad oma töös ärijuhid, sest erinevalt ettevõtetest peavad koolid teenindama kõiki õpilasi võrdselt. Samas on juhtkonna soov nii koolis kui teistes organisatsioonides, et nende personal annaks endast parima, mis omakorda tagaks parimad tulemused. Autori arvates on vajadus tuua mõned elemendid ärijuhtimisest koolijuhtimisse ning luua uus unikaalne juhtimissüsteem, mis kooli kontekstis toimiks.

Sellegipoolest vaadeldakse koolidirektorit aina enam kui ettevõtte juhti. Koolijuhi värbamisel ei ole enam oluline tema pedagoogiline taust, vaid eelkõige juhtimiskogemus mõnes suuremas ettevõttes. Näiteks on nõudmistekogum gümnaasiumidirektoriks kandideerimisel see, et inimene oleks omandanud kõrghariduse, läbinud paarisajatuunnised juhtimis- ja pedagoogikakoolitused ning juhtinud kolm aastat samaväärset organisatsiooni. (Pedagoogide kvalifikatsiooninõuded 2002) Sellise kogemusega juht on kursis ärimaailmas toimivate meetoditega ning nende ülekandmine kooli konteksti võib kujuneda probleemseks.

Koolijuhtimine on suundunud bürokraatlikult, käske ja keelde armastavalt juhtimiselt laiaulatuslikuks koostööl põhinevaks eestvedamiseks. 21. sajandi koolijuht peab oma töös arvestama eelkõige märksõnaga „koostöö“ ning jagama vastutust, tunnustust ning tagasisidet oma töötajatega. Koolijuhtimise finantsilise, esindusliku ning õppe- ja kasvatustöö kõrval on juhi üheks suurimaks ülesandeks personalijuhtimine, kus kõige olulisemaks teguriks on koolijuhi eestvedamisstiil, mille kaudu ta oma järgijaid tööle innustab. Ootused praeguse koolijuhi oskustele/võimetele on kõrged ja nende täitmiseks tuleb juhil ennast pidevalt täiendada ning ülesandeid teistele usaldada, sellega vastutust jagades.

Järgnevas alapeatükis annab autor ülevaate Avolio ja Bassi (2004) põhjal välja toodud eestvedamisteooria kolmest peamisest stiilist – ümberkujundav, pragmaatiline, *laissez-faire* – ning nendes sisalduvatest alamstiilidest. Lisaks on koostatud ülevaade varasemate empiiriliste uuringute tulemustest.

1.2 Koolijuhtide eestvedamisstiilid Bernard Bassi teooriast

lähtuvalt

Koolijuhtide eestvedamisstiile on uuritud praeguseks läbi kümnendite. Kõige rohkem on tähelepanu pööratud ümberkujundavale, pragmaatilisele ja õppe-kasvatustööd toetavale eestvedamisele. Kuna aga viimane neist ei ole praegusel hetkel enam kooli juhtimiseks piisav ning moodustab ühe osa koolijuhi tööülesannetest, siis käsitletakse konkreetse töö raames ümberkujundavat ja pragmaatilist eestvedamisstiili.

Leithwoodi (1992: 8) väitel sobib koolides uurimiseks kõige paremini ümberkujundav eestvedamisstiil. Ka Griffith (2004: 335) toob välja, et viimase kümnendi uuringutes on koolijuhi juhtimise kuvand loodud ümberkujundava eestvedamisstiili põhjal. Leithwoodi (1992: 9) sõnul rääkis ümberkujundavast eestvedamisest esimesena Burns 1978. aastal ning veidi hiljem arendas Bass seda selliseks, et teooriat oleks võimalik kasutada organisatsiooni kontekstis laiemalt. Leithwood ja tema kolleegid arendasid teooriat edasi aga nii, et seda oleks paremini võimalik rakendada kooli kontekstis.

Läbiviidud uuringutes on enamasti kasutatud mitmefaktorilist eestvedamisstiilide ankeeti (MLQ¹), kus on lisaks ümberkujundavale ja pragmaatilisele eestvedamisele välja toodud ka kolmas stiil, milleks on *laissez-faire* ehk minnalaskev juhtimine. Seepärast uuritakse ka konkreetsetes töös kõiki kolme stiili. Bassi ja Avolio mitmefaktoriline eestvedamisstiilide küsimustik (MLQ5X), mis uurib ümberkujundavat, pragmaatilist ja *laissez-faire* stiili, valiti mitmel põhjusel. Esiteks on seda läbi viidud paljudes koolides, teiseks on küsimustikku kasutatud Eesti ettevõtetes ning kolmandaks on küsimustikul olemas konkreetne võti, mille abil joonistub välja juhti iseloomustav eestvedamisstiil. Bernard Bassi mitmefaktoriline eestvedamisstiilide küsimustik MLQ5X koosneb kolmest põhilisest eestvedamisstiilist, mis omakorda jagunevad alamstiilideks (Avolio, Bass 2004: 26-28):

- Ümberkujundav eestvedamisstiil (*transformational leadership*)
 - Idealiseeritud mõju (*idealized influence*)
 - ✓ Idealiseeritud tunnuste mõju (*idealized attributes - IA*)
 - ✓ Idealiseeritud käitumise mõju (*idealized behaviors - IB*)
 - Individuaalne lähenemine (*individualized consideration - IC*)
 - Intellektuaalne stimuleerimine (*intellectual stimulation - IS*)
 - Inspireeriv motiveerimine (*inspirational motivation - IM*)
- Pagmaatiline eestvedamisstiil (*transactional leadership*)
 - Süsteemne tasustamine (*contingent reward- CR*)
 - Aktiivne juhtimine erandi kaudu (*management-by-exception active -MBEA*)
- *Laissez-faire* (*las-minna eestvedamine*)

¹ Mitmefaktorilise eestvedamisstiilide ankeeti on aegade jooksul täiendatud: MLQ, MLQ Form 1, MLQ Form 2, MLQ5X, kuid kõigi eesmärk on testida juhtide eestvedamisstiile

- Passiivne juhtimine erandi kaudu(*management-by-exception passive-MBEP*)
- *Laissez-faire (LF)*

Vähesed juhid panevad oma alluvaid tööle neid sundides. Üldiselt valitakse mingit kasu silmas pidav mõjutamine ehk pragmaatiline eestvedamisstiil, kus juht selgitab töötajatele, millist tasu nad saavad, kui tööülesanded on täidetud ootuspäraselt. Oma töö saavad juhid tehtud, kui pakuvad töötajatele heade tulemuste eest, mida nad on lubanud (tõstavad palka, maksavad boonuseid jne). Neile, kelle töötulemused ei olnud ootuspärased, järgnevad olenevalt kokkuleppes teatud sanktsioonid. Enamus juhtidest kasutab sellist pragmaatilist lähenemist ning nad tegutsevad edukalt. Selline eestvedamine jääb aga sageli liiga keskpäraseks ning võib tulevikus edasiliikumist pärssida, sest palju sõltub sellest, kas lubatud boonused on juhi enda teha või sõltuvad need ka muudest tingimustest. Võib aga arvata, et ühel hetkel ei ole kokkulepitud boonused ja sanktsioonid enam piisavalt motiveerivad. (Bass 1990: 24)

Pragmaatilise eestvedamise puhul juhitudakse järgmistest juhtimise põhifunktsioonidest ja üleasannetest: planeerimine, kontrollimine, eelarvestamine, eesmärgilne juhtimine, motiveerimine jt. Kuigi mitteisikulistele tööga seotud aspektidele pööratakse palju tähelepanu, võetakse siiski arvesse järgijat motiveerivaid boonuseid ja arvestatakse indiviidiga. (Avolio, Bass 2004: 95) Pragmaatiline juht võib olla tõhus, sest töötajate põhivajaduste rahuldamine tõstab tööefektiivsust. (Mihhailova, Türk 2004: 112) Kooli kontekstis baseerub pragmaatiline juhtimine vahetusele õpetaja ja juhtkonna vahel, kus õpetaja saab eesmärgipäraselt tehtud töö eest tasu kas palga, preemia, tunnustuse või mõne muu boonuse näol. Tasu on üldjuhul juhi poolt kontrollitav. Pragmaatiline eestvedamisstiil aitab töötajal mõista, mis on vaja ära teha soovitud tasu saamiseks, ning võib kaasa aidata töötaja enesekindluse ja motivatsiooni suurendamisele. (Leithwood 1992: 9)

Ümberkujundavat ja pragmaatilist eestvedamist vaadeldakse sageli üksteist täiendavatena. Pragmaatilist eestvedamist peetakse vajalikuks organisatsiooni säilitamise jaoks, kus on vaja igapäevane rutiinne töö ära teha. Selline praktika ei soodusta aga organisatsiooni kasvu ega arengut. Ümberkujundava juhtimise eelised on välja tulnud eelkõige olukordades, kus erinevaid stiile rakendavad koolijuhid on

pidanud koos õpetajatega lahendama kooliga seotud probleeme. (Leithwood, Jantzi 1990)

Ümberkujundav eestvedamisstiil motiveerib inimest looma lisaväärtust, mistõttu toimub areng kogu organisatsioonis tervikuna. (Leithwood 1992: 9) Seepärast hinnatakse juhtide seas kõige kõrgemalt ümberkujundavat eestvedamisstiili (*transformational leadership*), kus liidrid huvituvad oma järgijatest, panevad neid täheldama lisaks enda huvidele ka grupihuviseid ning loovad avatud õhkkonna, kus kõik teavad, mille nimel töötada ja mis eesmärgil meeskond on loodud. (Bass 1990: 24) Ümberkujundav eestvedamisstiil eeldab muudatuste läbiviimist inimeste kaudu, mitte üle inimeste, mis tähendab seda, et otsused tehakse üheskoos, arvestades kõigi võimalusi ja motivatsiooni, mitte surudes juhtkonnas tehtud kokkuleppeid töötajatele peale. Juht on arvamusel, et järgijad suudavad grupina töötada välja paremad lahendused kui juht üksi. (Leithwood 1992: 9-11) Ümberkujundavad juhid jõuavad üldjuhul oma eesmärkideni ühel või teisel moel. Mõned juhid inspireerivad oma töötajaid enda karismaga, mõni pakub töötajale emotsionaalset ja isiklikku lähenemist ning mõni innustab personali tööle ratsionaalselt arutledes. (Bass 1990: 24) Ümberkujundavad juhid suunavad kogu organisatsiooni järjepidevalt tuleviku poole ning ei keskendu vaid eesmärkide täitmisele. (Avolio, Bass 2004: 98)

Kolmandaks on *laissez-faire* stiil, kus juhid ei käitu süstemaatiliselt. Sageli väldivad juhid kokkulepete täpsustamist ning ootuste ja eesmärkide seadmist. Sellel stiilil on negatiivne mõju soovitud väljunditele, töötajatele ning kolleegidele. (Avolio, Bass 2004: 96). Seda stiili käsitlesid juba Blake ja Mouton ning Bass'i arusaam kattub nende omaga. (Mihhailova, Türk 2004: 115) Tegemist on juhtimisstiiliga, mille puhul juht ei sekku aktiivselt järgijate töösse. Juht on ükskõikne ning väldib seisukohavõtte, keeldub sekkumast, lubab toimida töötajatel oma äranägemise järgi ning puudub sageli tegevuskohalt, kui teda vaja on. Sageli võib juht oma mõjuvõimu ära kasutada. (Hamidifar 2010) Töö autori hinnangul ei leidu koolides juhte, kes rakendavad oma töös ainult *laissez-faire* stiili, sest vastutusest ja kohustustest kõrvale hiilivate juhtidega lõpetatakse töösuhted. Samas arvab aga autor, et juhil võib esineda minnalaskva eestvedamise tunnuseid, mis on suureks ohu märgiks ning mida tuleb juba varakult ennetada või likvideerida.

Tabelis 1.2 on antud ülevaade kõigi Bassi eestvedamisstiilide alamstiilide kohta ning toodud eraldi näited kooli kontekstis. Konkreetsel tabelil on kolm eripära, milledest esimeseks on see, et idealiseeritud mõju on välja toodud kahe komponendina: idealiseeritud tunnuste mõju ning idealiseeritud käitumise mõjuna. See on määratlus viimase mitmefaktorilise eestvedamisstiilide (MLQ5X) mudeli järgi, kuid enamus uuringutes ja teooriates on neid kahte stiili käsitletud ühena.

Sulgudesse lisatud sõna karisma tähendab seda, et idealiseeritud mõju (tunnused, käitumine) ja inspireerivat motiveerimist on kirjanduses sageli arvestatud kui karismaatilise eestvedamise ühte dimensiooni. Kuigi teoreetiliselt on tõestatud, et need kaks stiili on erinevad, on empiirilistes uuringutes tõestatud, et nendevaheline korrelatsioon on tugev ja nad ei erine üksteisest statistiliselt olulisel määral. (Nguni *et al.* 2006: 149) Kolmas eripära seisneb selles, et mõned käsitlused on passiivse juhtimise erandi kaudu lisanud pragmaatilise eestvedamise stiilide alla, kuid MLQ5X küsimustik lahterdab selle passiivse juhtimise alla koos *laissez-faire* stiiliga.

Mitmefaktoriline eestvedamisstiilide küsimustik MLQ5X hindab lisaks üheksale eestvedamisstiilile veel rahulolu juhtimisega (*satisfaction*); lisapingutust (*extra-effort*) ning juhi efektiivsust (*effective*). Kivirähk (2007: 38) toob välja, et Bassi küsimustikus näitab lisajõupingutuse komponent, et selles kõrged hinded saanud juht suudab panna oma töötajaid tööle üle oma võimete. Ümberkujundava ja pragmaatilise juhtimise järgi peaks see faktor olema kõrgem just ümberkujundavat eestvedamist kasutavatel juhtidel. Tõhususe ehk efektiivsuse komponent näitab töötajate arvamust, kui tõhusalt juht organisatsiooni juhib, ning rahulolu komponent järgijate rahulolu juhi eestvedamisega.

Tabel 1.2 Ülevaade Bassi eestvedamisstiilidest

	Eestvedamis stiil	Teooria	Kooli kontekst
Ümberkujundav eestvedamisstiil	Idealiseeritud tunnuste mõju (karisma)	Juht jätab grupi heaolu nimel oma huvid tagaplaanile; kinnitab teistele, et takistused on ületatavad; võidab oma käitumise ja eeskuju näitamisega teiste austuse ja usalduse	Koolijuht on nõus oma heaolu nimel õpetajatele vastu tulema; teeb õpetajatele selgeks, et kõik raskused on erinevate lahenduste abil ületatavad
	Idealiseeritud käitumise mõju (karisma)	Juht kaalutleb otsuste moraali ja eetika üle, pakub visiooni ja missioonitunnetust ning näitab eeskuju; oluline üksteise usaldamine; tahetakse juhile sarnaneda; kellegi ideaalide järgi elamine	Juht julgustab koolipersonali rääkima väärtustest ja eetikast ning käituma selle järgi; koolijuht usaldab õpetajaid
	Individuaalne lähenemine	Juht annab individuaalset tagasisidet; pöörab tähelepanu iga töötaja jaoks eraldi; treenib ja nõustab töötajaid; on mentoriks kuni töötaja saavutab oma potentsiaali	Koolijuht suhtleb ja kuulab avatult; kohtleb kõiki austusega ja suhtub igasse töötajasse kui endaga võrdsesse; kaalub kõigi arvamusi; toetab vanemate ebamõistlikes nõudmistes; distsipliiniprobleemides
	Intellektuaalne stimuleerimine	Juht paneb probleeme nägema teise nurga alt; suunab intelligentsele, ratsionaalsele probleemilahendusele, ärgitab töötajaid pakkuma uusi ideid; julgustab võtma kaalutletud riske; paneb järgijaid kriitilise pilguga töömeetodeid valima	Koolijuht julgustab pakkuma uusi ideid; kõigil on võimalus aidata kaasa kooli arengukavale; koolijuht näeb vaeva, et kaasata õpetajaid oma tööd puudutavate küsimuste üle arutlema; personal on oma tööd puudutavates küsimustes alati otsustamisse kaasatud
	Inspireeriv motiveerimine (karisma)	Juht määrab kõrged ootused; väljendab olulisi eesmärke lihtsal viisil; kasutab jõupingutuste kirjeldamiseks sümboleid; motiveerib töötajaid tegema rohkem kui vaja	Personali töörahulolu; tööleminek valmistab rõõmu; õpetajad soovivad oma kooli ka teistele, kui head töökohta; iga tööpäev valmistab õpetajale palju töörõõmu ja rahuldust
Pagmaatiline eestvedamisstiil	Süsteemne tasustamine	Auhinna nimel töö tegemine, saavutuste märkamine ja esile toomine; tasu ja töösoorituse vahetusprotsess	Juht annab tagasisidet kui tulemused on olnud väljapaistvad; annab teada, mida igalt ühelt oodatakse; on kursis õpetaja igapäevaste toimingutega
	Aktiivne juhtimine erandi kaudu	Juht on keskendunud vigade vältimisele; peab järke vigade üle; ohu või kõrvalekalde leidmisel hakkab neid koheselt ennetama või likvideerima	Koolijuht peab arenguestlusi kui on esinenud kaebusi õpilastelt, kolleegidelt, lapsevanematelt; jälgib õpetajate õigeaegset tööle saabumist
<i>Laissez-faire</i>	Passiivne juhtimine erandi kaudu	Juht saab probleemidest teada kellegi teise käest; sekkub sageli vaid siis kui on vaja juba tekkinud probleemi lahendada	Koolijuht ei tegutse enne kui olukord on tõsine, ennetavaid tegevusi pole vaja teha; laseb asjadel kontrolli alt välja minna ning seejärel tegutseb
	<i>Laissez-faire</i>	Tavaliselt ei loeta eestvedamisstiiliksi; juht loobub vastutusest, väldib otsuste tegemist	Koolijuht ei tegele õppetöö juhtimisega; suunab ülesanded teistele

Allikas: Autori koostatud Bass (1990), Griffith (2004), Nguni *et al.* (2006:149); Avolio, Bass (2004: 94-96); Kirby *et al.* (1992: 304) põhjal

Seoses eestvedamisega on arutlusel teema, kas eestvedamisstiil ja juhtimisvõimekus valitakse endale või on see midagi, mis on juhiga sünnist saadik kaasas. Fiedler (1967: 255) oli arvamusel, et kergem on muuta inimest ümbritsevat keskkonda kui teda ennast, mistõttu inimene üldiselt ei muutu. Fiedleri arvates ei peaks organisatsioon püüdma muuta eestvedaja isiksust, kuid juht/liider tuleks valida vastavalt olukorrale. Seega saab juhi valida nii situatsioonist kui tema orientatsioonist (suhetele või ülesandele orienteeritud) lähtudes. Hiljem tõi Fiedler aga välja, et grupi käitumine sõltub liidri poolt valitud eestvedamisstiilist (Cole 1993). Järelikult saavutatakse edu siis kui juht valib sobiva eestvedamisstiili.

Kogemustega juhid muutuvad kaitsvaks, kui räägitakse mõttest, et eestvedamismalle valitakse (Holt 1987: 442). Pont *et al* (2009: 147) väidab, et juhtimine ei sisaldu mitte inimese isiksuseomadustes, vaid tema teadmistes, oskustes ja käitumises – seega ei ole see kindlasti kaasasündinud. Bass (1990: 25) kirjutab oma artiklis samuti, et eestvedamisstiili on võimalik valida, muuta ja parendada. Kuigi inimese väärtused, ideed ja iseloomuomadused mõjutavad suurel määral inimese käitumist juhina, valib juht teadlikult või alateadlikult teatud eestvedamisstiile või nende omadusi selleks, et olla vastavuses nii töö kui ka tööülesannete struktuuriga, vastata oma juhtide ja järgijate ootustele ning sobituda organisatsioonisisese töö- ja juhtimiskultuuriga. (Holt 1987: 442-443) Bassi (1990: 25-26) sõnul järgivad liidrid neid eestvedamisstiile, mida kasutasid nende mentorid, keda nad esimestena tööd tegemas nägid, kuid väidab ka, et mõni sünnib juba liidrioskustega.

Nagu eelnevalt välja toodud, saab eestvedamisstiili muuta, seda eelkõige pragmaatiliselt eestvedamiselt ümberkujundavale üle minnes. Ning mida rohkem on organisatsioonis ümberkujundavaid juhte, seda rohkem proovivad järgijaid neid omadusi jäljendada ning suure tõenäosusega ise juhiks saades samamoodi tegutseda. (Bass 1990: 25-26) Mihhailova (2004: 118) läbiviidud uuringus tööstusettevõtte juhtide kohta selgus, et kuigi pragmaatilise või ümberkujundava eestvedamise võrdluses olid enamus juhte kahe aasta tulemuste põhjal eelkõige pragmaatilised, olid kolm juhti muutunud ümberkujundavaks. Mihhailova arvates viitab see juhtide suurenenud valmisolekule muudatuste sisseviimiseks töökorraldusse. See aga toetab väidet, et eestvedamisstiili on võimalik muuta.

Kui rääkida ümberkujundavast eestvedamisest, mis on erinevates organisatsioonides hinnatuim, on seda võimalik õppida ning Bassi (1990) sõnul tuleks seda kindlasti teha. Organisatsioon peaks siis hea seisma selle eest, et juhtidel oleks vajalikud materjalid täiendkoolituseks olemas. Sageli antakse juhile MLQ küsimustiku alusel tagasisidet ning võrreldakse tema enda hinnanguid järgijate omadega. Analüüsi käigus saab leida kitsaskohad ning koos juhiga paika panna edasine arengukava. Samas tuuakse välja, et täielikult pragmaatilist eestvedamist rakendavat juhti treeninguga ümberkujundavaks muuta on keeruline ning kui seda teha, võivad tulemused hoopis negatiivsed olla, sest kaugenetakse liialt iseenda väärtustest. (Bass 1990: 29-30) Läbi erinevate treeningute saab muuta juhte efektiivsemalt toimivaks ning seeläbi parandada ka organisatsiooni toimimist. (Koh *et al.* 1995) Autori arvates tuleks igas organisatsioonis, kus eestvedamisstiile uuritakse ja mingisugused tulemused kätte saadakse, tulemusi kindlasti analüüsida ja nende põhjal edasine tegevuskava paika panna. Eriti suured muutused toimuksid kindlasti haridusasutuses, kus juhi eestvedamisstiil mõjutab otseselt õpetajaid ja kaudselt nii õpilasi kui üldsust.

Ümberkujundavat, pragmaatilist ja *laissez-faire* eestvedamisstiili on uuritud läbi aastate erinevates organisatsioonides ning saadud on erinevaid tulemusi. Järgnevalt on välja toodud varasemalt tehtud empiiriliste uuringute tulemused nii koolides kui teistes organisatsioonides (vt tabel 1.3) ümberkujundava, pragmaatilise kui *laissez-faire* eestvedamisstiilide kasutamise kohta.

Paljudes ettevõtetes läbiviidud uuringud toovad välja, et juhte hinnatakse pigem ümberkujundavaks kui pragmaatiliseks (Kivirähk 2007; Sarapuu 2012; Hamidifar 2010; Ghorbanian *et al.* 2012). Järjestades eestvedamisstiile alamstiilide lõikes, on kõige sagedamini juhte hinnatud idealiseeritud mõju ja inspireerivat motiveerimist kasutavateks (Sarapuu 2012; Hamidifar 2010).

Vaadates uuringuid sotsiaaldemograafiliste tunnuste alusel, on selgunud, et mida vanem on juht, seda rohkem hinnatakse teda *laissez-faire* stiili kasutavaks ning seda vähem ümberkujundavat eestvedamist rakendavaks (Gonzales *et al.* 2012: 398-404). Samas on noored töötajad ja vähese tööstaažiga töötajad hinnanud oma juhte vähem minnalaskvateks kui vanemad töötajad või konkreetses ettevõttes pikema tööstaažiga töötavad inimesed (Sarapuu 2012).

Tabel 1.3 Ettevõtetes läbiviidud uuringud juhtide eestvedamisstiilide kohta

Uuringu tulemus(ed)	Autor (aasta)
1) Juhid on pigem ümberkujundavad kui pragmaatilised	Kivirähk (2007)
1)Mida vanem on juht, seda rohkem hinnatakse teda kui laissez-faire stiili kasutavaks ja seda vähem kasutab ta ümberkujundavat eestvedamist.	Gonzales, Green, Hodgson, Wheeler (2012)
1)Mehed on oma juhi puhul pragmaatilise stiili esinemist tajunud rohkem kui naised (p=0,02) 2)Kõige rohkem tajuvad juhtide puhul laissez-faire stiili kasutamist keskmise vanusegrupi (31-40) liikmed (p=0,03) 3)Laissez-faire stiili tajuvad kõige vähem kõige lühema tööstaažiga (kuni 6 aastat) vastajad	Sarapuu (2012)
1)Kõrgeim hinnang inspireerivale motiveerimisele (3,32) ja madalaim individuaalsele lähenemisele (2,91) 2)Kokkuvõtvalt hinnati juhtide eestvedamisstiile kombineerituks ümberkujundavatest ja pragmaatilistest stiilidest.	Hamidifar (2010)
1)Juhte hinnati kõige kõrgemate tulemustega ümberkujundavaks ning kõige madalamate tulemustega minnalaskvaks.	Ghorbanian, Bahadori, Nejati (2012)

Allikas: autori koostatud Kivirähk 2007, Gonzales *et al.* 2012, Sarapuu 2012, Hamidifar 2010 ja Ghorbanian *et al.* 2012 põhjal.

Koolides läbi viidud uuringute tulemused on välja toodud tabelis 1.4. Tulemused on üllatavad, sest kui ettevõtetes läbi viidud uuringutes domineeris ümberkujundav eestvedamisstiil, siis koolide puhul on mitmel korral välja toodud, et koolijuhte hinnatakse pigem pragmaatilist eestvedamist praktiseerivateks (Ibrahim, Al-Taneiji 2013; Kirby *et al.* 1992).

Kuigi koolijuhte hinnati pragmaatiliseks, eelistasid õpetajad oma juhtidena pigem ümberkujundavaid juhte, kes rakendavad oma töös individuaalset lähenemist ja intellektuaalset stimuleerimist, või pragmaatilisi juhte, kes rakendaks süsteemset tasustamist (Kirby *et al.* 1992). Siiski leidub ka uuringuid, kus koolijuhte hinnatakse pigem ümberkujundavaks kui pragmaatiliseks (Khasawneh *et al.* 2012; Sahin 2004).

Eestvedamise alamstiilide lõikes hinnati kõige kõrgemalt inspireerivat motiveerimist, individuaalset lähenemist, idealiseeritud mõju ja intellektuaalset stimuleerimist (Ibrahim, Al-Taneiji 2013; Khasawneh *et al.* 2012: 503; Kirby *et al.* 1992). Võrreldes juhte soo lõikes, leiti, et naissoost liidreid hinnatakse ümberkujundavamateks kui mehi (Ibrahim, Al-Taneiji 2013; Leithwood, Riehl 2005).

Tabel 1.4 Koolides läbi viidud uuringud koolijuhtide eestvedamisstiilide kohta

Uuringu tulemus(ed)	Autor (aasta)
1) Kõige kõrgemalt hinnati pragmaatilist juhtimist 2) Alamstiilide lõikes hinnati kõige kõrgemalt inspireerivat motiveerimist, idealiseeritud mõju (attributes) ning süsteemset tasustamist. 3) Kõige madalamalt hinnati individuaalset lähenemist ja aktiivset juhtimist erandi kaudu. 4) Naissoost koolijuhid on oma töös efektiivsemad ja ümberkujundavad kui meessoost koolijuhid	Ibrahim, Al-Taneiji (2013)
1) Kõige enam hinnati koolijuhti pragmaatilist stiili kasutavaks 2) Töötajad eelistasid oma juhtidena individuaalset lähenemist ja intellektuaalset stimuleerimist või süsteemset tasustamist kasutavaid juhte	Kirby, Paradise, King (1992)
1) Koolijuhid rakendavad eelkõige ümberkujundavat eestvedamist 2) Õpetajad hindasid juhtide juures kõrgelt inspireerivat motiveerimist, individuaalset lähenemist, idealiseeritud mõju ja intellektuaalset stimuleerimist	Khasawneh, Omari, Abu-Tineh (2012)
1) Koolijuhi vanus, sugu, töökogemus ning haridustase on potentsiaalsed tegurid, mis võivad eestvedamisstiili valikut mõjutada. 2) Koolijuhi eestvedamisstiili statistiliselt oluliselt mõjutavateks teguriteks olid kooli suurus, asukoht (linnas, maal), tüüp (riigikool, erakool jne.) ja kooliastmed (algkool, põhikool, gümnaasium)	Leithwood ja Riehl (2005)
Nii õpetajad kui koolijuhid tajuvad koolijuhtide eestvedamises rohkem ümberkujundavaid kui pragmaatilisi stiile	Sahin (2004)
Ümberkujundavad koolijuhid olid võrreldes pragmaatilistega järjepidevamad kolme olulise eesmärgi jätkamisel: 1) personali suunamine, arendamiseks välja ja jätkata koostöist ning professionaalset koolikultuuri 2) õpetaja arengu edendamine 3) probleemide efektiivsem lahendamine koos õpetajatega.	Leithwood (1992)

Allikas: autori koostatud Ibrahim ja Al-Taneiji 2013, Kirby *et al.* 1992, Khasawneh *et al.* 2012, Leithwood ja Riehl 2005, Sahin 2004 ning Leithwood 1992 põhjal

Kõigi uuringute lõikes nii koolides kui teistes organisatsioonides on kõige madalamalt hinnatud *laissez-faire* stiili. (Ibrahim, Al-Taneiji 2013; Leithwood, Riehl 2005; Khasawneh *et al.* 2012; Kirby *et al.* 1992; Sahin 2004) On täheldatud, et juhtimisviiside valikut mõjutab kooli tase. Algkoolid on enamasti väiksemad ning nende juhtimine erineb suurte keskkoolide omast, sest väikesed algkoolid annavad direktoritele rohkem võimalusi külastada klasse ja jälgida õpetajate tööd. Suurtes põhi- ja keskkoolides aga on juhtimise mõju õpetamisele kaudsem ning jääb sageli õppekavateemadega tegelevate õppealajuhatajate või osakonnajuhatajate kanda. (Leithwood *et al.* 2004)

Võrreldes koolides tehtud eestvedamisstiilide uuringuid teistes organisatsioonides tehtud uuringutega, selgub kõige suurema erinevusena see, et osasid koolijuhte hinnatakse pigem pragmaatilisemaks ning võrreldes ettevõtete juhtidega hindavad õpetajad koolijuhte rohkem süsteemset tasustamist rakendavaks.

Leithwoodi (1992) tehtud uuringutes selgus, et ümberkujundavad koolijuhid olid võrreldes pragmaatilistega järjepidevamad kolme olulise eesmärgi jätkamisel. Nendeks eesmärkideks olid personali suunamine, koostööl põhineva ning professionaalse koolikultuuri arendamine, õpetaja arengu edendamine ning probleemide efektiivsem lahendamine koos õpetajatega. Teiseks selgus, et koolijuhi roll on jälgida, et õpetaja seatud arengueesmärgid oleksid arusaadavad, selgesõnalised, ambitsioonikad ja teostatavad. Viimase asjana selgus, et ümberkujundav juht aitab personalil töötada targemalt, mitte rohkem. (Leithwood 1992: 10-11) Kuna eestvedamisstiilid erinevad üksteisest ja avaldavad töötajatele erinevat mõju tuleb juhil tähelepanu pöörata oma eestvedamisstiili valikule ja selle sobivusele.

Kuna direktoriametis ollakse kaua, on direktor õppeasutuse võtmeisik ning jääb selleks organisatsiooni arengu eri tsüklitest hoolimata (Hämäläinen *et al.* 2004: 8). Direktori tähtajatu lepingu oht seisneb selles, et juhil kaob ohutunne töökoht kaotada, sest kontroll haridusasutuste üle Eestis on küll olemas, kuid see ei ole kõige tõhusam. Viimase all mõtleb autor eelkõige kontrolli juhtimise kvaliteedile ja suhetele personaliga. Meediast on läbi käinud skandaalid seoses koolijuhtidega, mille tõttu peavad nad ametist lahkuma. Enamus neist on seotud kooli majandamise (finantspoole) ja õpilaste hindamisega. Töö autori arvates on kohalikel omavalitsustel personaliga seotud juhi tegevuse kvaliteeti raske hinnata ning seetõttu ei pöörata sellele piisavalt tähelepanu. Varasemalt tehtud uuringute põhjal saab öelda, et koolijuhid rakendavad oma töös eelkõige ümberkujundavat ja pragmaatilist eestvedamisstiili ning alamstiilide lõikes inspireerivat motiveerimist, idealiseeritud mõju ja süsteemset tasustamist.

Alapeatüki kokkuvõttena saab välja tuua, et juhte hinnatakse varasemate uuringute põhjal eelkõige ümberkujundavateks ning nad kasutavad oma töös ümberkujundavat ja pragmaatilist eestvedamisstiili. Selgus, et mida vanem on juht, seda kõrgemalt hinnatakse teda laissez-faire stiili rakendavaks. Koolijuhte hinnati võrreldes teiste organisatsioonide juhtidega rohkem pragmaatilist stiili kasutavaks. Lisaks selgus

varasematest uuringutest, et naissoost koolijuhte peeti ümberkujundavamaks kui meesoost juhte. Koolijuhi eestvedamisstiili statistiliselt oluliselt mõjutavateks teguriteks arvatakse olevat kooli suurus, asukoht (linnas, maal), tüüp (riigikool, erakool jne.) ja kooliastmed (algkool, põhikool, gümnaasium).

Koolijuhid mõjutavad läbi oma tegevuse väga paljusid. Aidla (2009: 38) toob välja järgmised punktid: vanemate ootused õppimisele; vanemate toetus ja kaasatus koolis; suhted koolis ja õpilase läbisaamine klassikaaslastega; õpilase üksildus; õpilaste väärtused ja suhtumine õppimisse ja kooli vastu üldiselt; õpilaste motivatsioon; koolipoolne sekkumine, individuaalne lähenemine ja pühendumine; turvalisus ja distsipliin koolis; kooli kliima ja kultuur; õppekavavälised tegevused; õpetajate motivatsioon ja rahulolu ning õpetajate õpetamisoskused. Eelnevalt väljatoodud saavad koolijuhid ellu viia läbi õpetajate, hinnates ja toetades nende tööd, suurendades sellega õpetajate töörahulolu. Järgnevas alapeatükis toob autor välja eestvedamisstiilide seosed õpetajate töörahuloluga teoorias ja varasemates empiirilistes uuringutes.

1.3 Koolijuhtide eestvedamisstiilide seosed õpetajate töörahuloluga

Organisatsioonide juhtimises teatakse juba pikemat aega, et edu aluseks on selles organisatsioonis töötavad inimesed. Seepärast pole ka üllatav, et niivõrd palju uuringuid on tehtud juhtimise mõjudest töötaja töörahulolule. Toetudes eelmise alapeatüki teooriale, käsitleb autor ka õpetajate töörahulolu ümberkujundava, pragmaatilise ja *laissez-faire* eestvedamisstiili lõikes.

Õpetajate töörahulolu on oluline osa kooli edukast toimimisest, kui õpetajate töörahulolu on kõrge saavad sellest aksu nii juhtkond, õpilased kui lapsevanemad. Seepärast on juhi jaoks oluline valida sobiv eestvedamisstiil, mis pakuks õpetajatele piisavat töörahulolu. Organisatsiooni edu üheks aluseks on juhid ja nende eestvedamisstiilid. Rakendades sobivat eestvedamisstiili, saavad juhid mõjutada oma järgijate töörahulolu. (Voon *et al.* 2011: 24) Eestvedamisstiilide valik võib mõjutada mitmeid erinevaid valdkondi, kuid konkreetse töö raames uuritakse vaid töörahulolu. Üks definitsioone töörahulolust on sõnastatud Stanley (2013: 13) poolt, kes kirjeldab seda kui isiku suhtumist enda töösse, mis hõlmab nii ratsionaalseid kui emotsionaalseid

aspekte. Iga juht peaks seisma selle eest, et töötaja oleks rahul, sest kõrge töörahulolu tagab kõrgema tootlikkuse, vähese töölt puudumise, parema tervise ning tööga rahulolevad inimesed on valmis rohkem tegutsema ühiskonna heaolu nimel. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu (Loogma *et al.* 2009: 75) kohaselt nähakse töörahulolus näitajat, milles ühelt poolt ilmneb töötingimuste mõju ja mis teiselt poolt on seotud töötajate tööalase käitumisega – nende töösooritustega, töölt puudumise ja lahkumisega ehk laiemalt tööjõu voolavusega. Armstrongi (2006: 343) arvates saab töörahulolu kirjeldada tunnete ja suhtumise kaudu, mida inimene oma töö vastu tunneb. Positiivsed emotsioonid ja avatud suhtumine suurendavad töörahulolu ning negatiivne suhtumine ja pessimistlikud emotsioonid vähendavad seda. Jepsen ja Sheu (2003) määratlevad töörahulolu kui üldist suhtumist oma töösse – töö on kas meelepärane või mitte.

Uuringute järgi sõltub õpetajate töörahulolu mitmetest erinevatest teguritest nagu õpetaja sugu, vanus, haridustase, tööstaaži pikkus, töö eripära, perekonnaseis, organisatsiooni suurus, juhi eestvedamisstiil, elukutse populaarsus, tööstress ja isikuomadused. (Bolin 2007:49) Tegureid on kindlasti rohkem, näiteks laste arv, töökoha asukoht, kolleegid jne. Aspekte, mille lõikes õpetajate töörahulolu uurida, on palju, kuid edasises töös vaadeldakse töörahulolu seoseid vaid eestvedamisstiilidega.

Eestvedamine on üks olulistest õpetajate töörahulolu mõjutavatest teguritest. Koolijuhi tegevus iseloomustab kõige paremini õpetajate töörahulolu. (Hamidifar 2010: 45; Pezeshki Rad *et al.* 2008; Evans 2001: 291) Koolides ja teistes organisatsioonides läbiviidud uuringud (vt tabel 1.5) on näidanud, et eestvedamisstiilid ja õpetajate töörahulolu on omavahel statistiliselt olulises seoses. Sellegipoolest, mõnes uuringus statistiliselt olulist seost eestvedamisstiilide ja töörahulolu vahel leida ei suudetud.

Tabelist 1.5 on näha, et suurem osa eestvedamisstiilidele keskendunud uuringutest toetab töörahulolu ja eestvedamise vahelist seost ning oluliseks argumendiks on see, et isegi kui uuringu tulemusena statistiliselt olulist seost ei leitud, ei lükatud väidet ka täielikult ümber, vaid toodi välja, et eestvedamisstiilid võivad töörahuloluga seotud olla kaudselt (nt Davis, Wilson 2000; Al-Ababneh, Lockwood 2010).

Tabel 1.5 Ülevaade autoritest, kes on välja toonud eestvedamisstiili ja töörahulolu vahelise seose olemasolu või selle puudumise

Juhi eestvedamisstiil mõjutab töötaja töörahulolu	Juhi eestvedamisstiil ei mõjuta töötaja töörahulolu
Voon <i>et al.</i> 2011; Hamidifar 2010; Pezeshki Rad <i>et al.</i> 2008; Evans 2001; Nguni <i>et al.</i> 1996; Saeed <i>et al.</i> 2011; Shams <i>et al.</i> 2012; Leithwood, Sun 2012; Bhatti <i>et al.</i> 2012; Pedditzi 2008; Wheterell 2002; Ghorbanian <i>et al.</i> 2012; Griffith 2004; Munir <i>et al.</i> 2012; Kirby <i>et al.</i> 1992; Mihhailova, Türk 2004; Leithwood, Jantzi 1990; Sahin 2004; Hukpati 2009; Barnett <i>et al.</i> 2005; Bass 1990; Judge, Piccolo 2004	Hampton <i>et al.</i> 1986, Rad and Yarmohammadian, 1997; Bolin 2008; Tillman, W.R, Tillman, C.J 2008

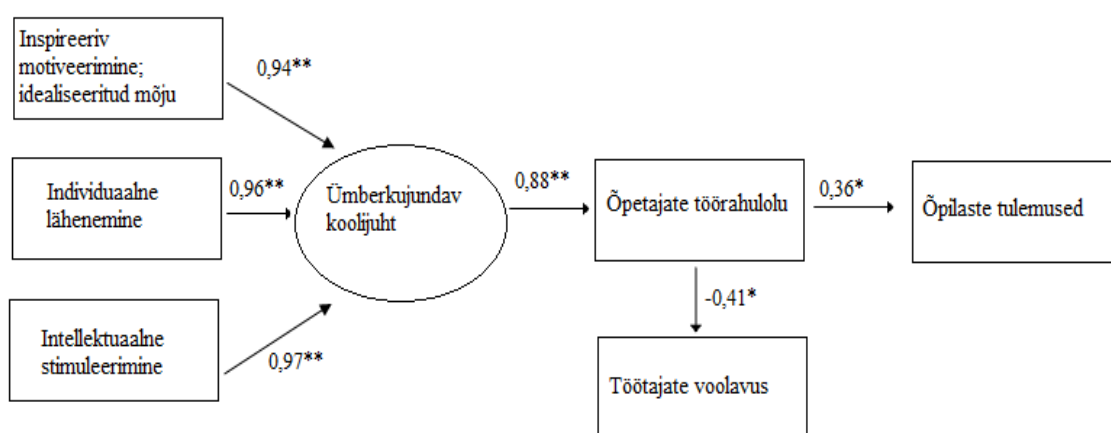
Allikas: autori koostatud

Vaadeldes töörahulolu ja eestvedamisstiilide vahelist seost erinevate tegurite lõikes, siis mõnest varasemast uuringust selgub, et õpetajate üldine töörahulolu ei erine vanuse ega tööstaaži lõikes (Tillman *et al.* 2008; Wheterell 2002) ning mõnes teises uuringus tuuakse välja, et eakamad õpetajad on üldiselt rahulolevamad kui noored. (Lepik 2011: 51; Loogma *et al.* 2009). Järelikult sõltub tulemus uuringu valimist ja varasemate uurimuste põhjal ei saa öelda, kas vanus ja tööstaaž mõjutavad töörahulolu või mitte. Töörahulolu sugude lõikes analüüsides selgus, et mehed ja naised on tööga võrdselt rahul ning koolitüüpidest on erakoolides töötavad õpetajad vähem rahulolevad, sest nende töökoht pole niivõrd kindlustatud kui tavakoolides töötavatel õpetajatel. (Bhatti *et al.* 2012) Eelnevat ei kinnita Bogleri (2001: 674) uuringutulemused, kus meessoost õpetajad olid vähem rahulolevamad oma tööga kui nende naissoost kolleegid ning kus meessoost õpetajad tajusid oma juhte pragmaatilisemana kui naiskolleegid. Kuna tulemusi samade tegurite lõikes on erinevaid, võib öelda et tulemused sõltuvad valimi suurusest, eripärast, meeste ja naiste osakaaludest, vanuselisest koosseisust jne.

Õpilaste õpitulemusi mõjutavad otseselt õpetajad ning klassiruumis antavad instruksioonid, mitte niivõrd koolijuht ja tema tegevused. Seda seepärast, et õpetajad veedavad õpilastega koos rohkem aega. Koolijuht veedab aga rohkem aega koos õpetajatega, mistõttu on tal väga hea võimalus mõjutada õpilasi läbi õpetaja. Seepärast on oluline, et koolijuht teadvustaks endale, et tema töö ja otsuste tegemine on otseses seoses õpetaja töörahuloluga ning õpetajate töörahulolu kaudu kaudselt seotud õpilaste eduga. (Griffith 2004: 333) Joonisel 1.2 on välja toodud Griffithi (2004) poolt

läbiviidud uuringu tulemused, kus koolijuhi ümberkujundav eestvedamisstiil on otseselt seotud õpetajate töörahuloluga ning läbi selle kaudselt seotud õpilaste tulemuste (statistiliselt oluline positiivne seos) ning õpetajate voolavusega (statistiliselt oluline negatiivne seos). Viimasena välja toodud tulemused ei ole küll töö keskseks teemaks, kuid kinnitavad koolijuhi valitud eestvedamisstiilide olulisust.

Vaadelles töörahulolu tulemusi koolijuhti iseloomustavate tegurite lõikes, siis selgub Wheterelli (2002) poolt läbiviidud uuringust, et õpetajad, kes töötasid staažikamate (11-15 aastat) koolijuhtidega, olid vähem rahul üldise töörahuloluga.



Joonis 1.2. Ümberkujundava eestvedamisstiili seos õpetajate töörahulolu, tööjõu voolavuse ning õpilaste tulemustega

Allikas: Griffith 2004: 344

Loogma *et al.* (2009) uuringust selgus, et juhid, kes rakendavad õppe-kasvatustööd toetavat stiili mõjutavad õpetajate töörahulolu. MLQ küsimustiku põhjal läbiviidud uuringust selgus, et töötajad on tunduvalt rohkem rahul nende juhtidega, kes käituvad kui ümberkujundavad kui pragmaatilist eestvedamisstiili järgivaid juhte. Ümberkujundava juhi all töötavad inimesed väidavad, et juhi suunamisel pingutavad nad rohkem kui vaja. (Bass 1990: 21; Mihhailova, Türk 2004: 119) Seda saab kontrollida ka konkreetse töös Bassi küsimustiku järgi, mis uurib töötaja lisapingutust.

Erinevates organisatsioonides läbi viidud uuringute tulemusena on selgunud, et statistiliselt oluline ja positiivne seos esineb ümberkujundava eestvedamisstiili ja töörahulolu vahel. (Ghorbanian *et al.* 2012; Voon *et al.* 2011; Munir *et al.* 2012; Kirby

et al. 1992; Judge, Piccolo 2004; Bogler 2001; Hukpati 2009; Nguni *et al.* 2006; Leithwood, Jantzi 1990; Hamidifar 2010)

Pragmaatilise eestvedamisstiili ja töörahulolu vahelised seosed on erinevates uuringutes välja toodud erinevalt. Mõnede uuringute tulemustena esineb pragmaatilise eestvedamisstiili ja töörahulolu vahel samuti statistiliselt oluline positiivne seos (Voon *et al.* 2011; Judge, Piccolo 2004; Nguni *et al.* 2006; Ghorbanian *et al.* 2012), kuid on neid, kus uuringute tulemus näitab statistiliselt olulist, kuid negatiivset seost pragmaatilise stiili ja töörahulolu vahel (Bogler 2001). Kuna negatiivset seost on esinenud vähem, arvab autor, et konkreetse töö tulemusena esineb pragmaatilise eestvedamisstiili ja õpetajate töörahulolu vahel positiivne seos.

Nguni (*et al.* 2006) tehtud uuringust leiti, et kuigi ümberkujundaval ja pragmaatilisel eestvedamisel on palju ühiseid jooni, omab ümberkujundav eestvedamisstiil töörahulolule tunduvalt suuremat ja positiivsemat mõju kui pragmaatiline juhtimine. Samas toodi välja, et heaks koolijuhiks olemiseks tuleks kombineerida ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise stiile. (Nguni *et al.* 2006) Ümberkujundava eestvedamisstiili mõju töörahulolule on palju kordi toodud erinevate autorite poolt välja kirjanduses. Pragmaatilised juhid pühenduvad töötajate põhivajadustele, kuid nad ei ei pruugi saavutada sellega tugevat sisemist tööõõmu. (Sahin 2004)

Passiivsel juhtimisel erandi kaudu (Voon *et al.* 2011; Nguni *et al.* 2006; Hamidifar 2010; Kirby *et al.* 1992) ning *laissez-faire* stiilil (Ghorbanian *et al.* 2012; Nguni *et al.* 2006) ei ole sageli leitud statistiliselt olulist seost töötajate töörahuloluga, kuid kui statistiliselt oluline seos on leitud, siis on see uuringute tulemusena negatiivne (Hamidifar 2010; Mihhailova, Türk 2004; Barnett *et al.* 2005; Judge, Piccolo 2004), mis tähendab, et mida rohkem kasutab juht oma töös minnalaskvat stiili, seda vähem on alluvad oma tööga rahul.

Vaadeldes töörahulolu seost ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise alamstiilide lõikes, selgub erinevatest uuringutest, et statistiliselt oluline positiivne seos esineb töörahulolul sageli idealiseeritud mõju, inspireeriva motiveerimise, intellektuaalse stimuleerimise, individuaalse lähenemise ja süsteemse tasustamisega. (Voon *et al.* 2011; Ghorbanian *et al.* 2012; Munir *et al.* 2012 (v.a süsteemne tasustamine); Kirby *et al.*

1992; Hamidifar 2010; Nguni *et al.* 2006) Paaris uuringus on positiivne seos töörahuloluga välja toodud ka aktiivse juhtimisega erandi kaudu. (Nguni *et al.* 2006; Judge, Piccolo 2004) Tabelisse 1.6 on koondatud koolides tehtud uuringute tulemused töörahulolu ning eestvedamisstiilide vaheliste seoste kohta.

Tabel 1.6 Varasemad uuringud eestvedamisstiilide ja töörahulolu vaheliste seoste kohta koolis

Eestvedamis-stiil	Tulemused
Ümberkujundav	<ul style="list-style-type: none"> Töörahulolul on statistiliselt oluline positiivne seos kõigi ümberkujundava eestvedamise alamstiilidega Individualiseeritud lähenemine omab tugevat, statistiliselt olulist ja positiivset seost õpetajate töörahuloluga Tugevat, positiivset mõju õpetajate töörahulolule avaldab karismaatiline eestvedamine Individuaalne lähenemine omas vähest või statistiliselt ebaolulist mõju õpetaja töörahulolule. Intellektuaalsel stimuleerimisel oli statistiliselt oluline positiivne seos õpetajate töörahuloluga Mida rohkem tajuvad õpetajad oma ametit, seda ümberkujundavamana näevad nad oma juhte ja seda suurem on töörahulolu
Pragmaatiline	<ul style="list-style-type: none"> Töörahulolul on statistiliselt oluline positiivne seos süsteemse tasustamisega ning aktiivse juhtimisega erandi kaudu Pragmaatilisel eestvedamisel on statistiliselt oluline negatiivne seos õpetajate töörahuloluga Meessoost õpetajad tajusid oma juhte rohkem pragmaatilistena kui naiskolleegid
<i>Laissez-faire</i>	<ul style="list-style-type: none"> Töörahulolul puudus seos passiivse juhtimisega erandi kaudu ning <i>laissez-faire</i> eestvedamisstiiliga. Passiivsel juhtimisel erandi kaudu statistiliselt olulist seost ei leitud <i>Laissez-faire</i> stiilil on õpetajate töörahuloluga statistiliselt oluline ja negatiivne seos
Eestvedamis - stiilide vahelised seosed	<ul style="list-style-type: none"> Ümberkujundav eestvedamisstiil omab töörahulolule tunduvalt tugevamat ja positiivsemat mõju kui pragmaatiline juhtimine Efektiivseks koolijuhiks olemiseks tuleks kombineerida ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamise stiile Esines negatiivne seos ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamisstiili vahel

Allikas: autori koostatud Barnett *et al.* 2005, Kirby *et al.* 1992, Nguni *et al.* 2006 ja Bogler 2001 põhjal.

Uuringutest selgub, et uued juhid on tunduvalt ümberkujundavad kui juba väljakujunenud juhid. (Bass 1990: 26-27) Autori arvates on selle põhjuseks eelkõige

tõsiasi, et pikemalt juhipositsioonil töötanud inimesed on valinud endale oma karjääri alguses teatud eestvedamisstiilid, mida järgida, ning on neid aastate jooksul töös kasutanud, mistõttu teistele stiilidele üle minna on raske kuid mitte võimatu. Organisatsioonid, mis on suutelised juhtimist muutma, on tänu sellele hiljem tulemuslikumad. (Voon *et al.* 2011: 24-29) Töö autori arvates peavad organisatsioonid, kes soovivad enda personali töörahulolu tõsta, rakendama ümberkujundavale eestvedamisstiilile iseloomulikke omadusi.

Bassi (1990: 26) sõnul levib kuuldus väga heast juhust kiiresti ning kui organisatsioon on kohandunud selle stiili järgi, siis on see ka väljapoole huvipakkuv ning kindlasti on värbamisel valida heade ja väga heade kui isegi mitte parimate kandidaatide vahel, kes teavad, et sellises organisatsioonis oleks neil hea töötada. Järelikult kandideerivad ümberkujundavat eestvedamisstiili järgivasse organisatsiooni tööle paremad töötajad. (*Ibid.*:26-27)

Õpetajate vajaduste rahuldamine oleneb paljuski eestvedamisstiilist. Bassi sõnul on uurimused näidanud, et tegevuse efektiivsust ja töötajate töörahulolu kindlustavad erinevad stiilid vägagi erineval määral. Erinevad stiilid on olulised nii ajalistest eesmärkidest tulenevalt kui eri ülesannetest ja vastutusaladest lähtuvalt. Kui eesmärgiks on tulemuse saavutamine lühiajaliselt, sobib pragmaatiline eestvedamisstiil, kui aga fokuseeritakse tähelepanu töötajate rahulolule ja nende arengule pikemas perspektiivis, tuleks otsustada osaleva ehk ümberkujundava stiili kasuks. (Bass 1990) Sama kehtib ka kooli kohta. Seal, kus on vaja eelkõige sisse harjutada peamised tööülesanded ja -harjumused, tuleks rakendada pragmaatilist juhtimist ning tööharjumuste saavutamisel liikuda innovaatiliste ideede ja nende arendamise juurde läbi ümberkujundava juhtimise.

Väljatoodud uuringute põhjal saab öelda, et eestvedamisstiilid on statistiliselt olulisel määral seotud õpetajate töörahuloluga, kus ümberkujundav ja pragmaatiline stiil on üldiselt statistiliselt olulises positiivses seoses ning *laissez-faire* stiil statistiliselt olulises negatiivses seoses töörahuloluga.

Koolijuhid on oma tegevusega võtmeisikuks koolide edu määramisel. Kõige rohkem mõjutab nende tegevus õpetajaid ja läbi õpetajate õpilasi. Seepärast tuleb hoolikalt

valida eestvedamisstiil, mis kooli personalile sobiks ning sealse hetkeolukorraga kooskõlas oleks. Empiirilise osa analüüsi jaoks on oluline tulemus, et eestvedamisstiilid on seotud õpetajate töörahuloluga ning mida ümberkujundavam on juht, sest suurem on õpetajate töörahulolu. Tuleb arvestada, et pragmaatilise juhtimise ja õpetajate töörahulolu vahel võib esineda nii positiivne kui negatiivne seos ning mida rohkem kasutab juht *laissez-faire* stiili, seda madalam on õpetajate töörahulolu.

Järgnevalt tuuakse välja töö autori poolt läbiviidud uuringu iseloomustus ning saadud tulemused, mida autor võrdleb esimeses peatükis välja toodud varasemate empiiriliste uuringute tulemustega.

2. KOOLIJUHTIDE EESTVEDAMISSTIILID JA NENDE SEOS ÕPETAJATE TÖÖRAHULOLUGA TARTU GÜMNAASIUMIDES

2.1. Tartu gümnaasiumide üldiseloostus ja uurimismetoodika

Alapeatüki raames tutvustatakse uuringu valimit ja iseloostatakse uuringu läbiviimiseks toimunud tööprotsessi. Täpsemalt on veel lahti selgitatud küsimustiku sisu ja uuringus kasutatavad terminid ning vastanute osakaal koole iseloostavate ja õpetajaid ning koolijuhte iseloostavate sotsiaaldemograafiliste tegurite lõikes.

Tartus on 27 üldhariduskooli, millest 5 on põhiharidust andvad, 13 põhi- ja üldkeskharidust pakkuvad, 2 üldkeskharidust andvad ning lisaks 5 erakooli ja 2 riigikooli. Töö jaoks valimi kitsendamisel lähtuti sellest, et valimisse jääks piisavalt palju koole ning nad oleksid omavahel võrreldavad. Seepärast otsustas töö autor uurida Tartu linnas asuvaid üldkeskharidust pakkuvaid koole, mida on kokku 15. Vaatluse alt jäeti välja põhiharidust pakkuvad koolid, era- ja riigikoolid. Valimisse kuuluvates koolides oli 2012. aasta seisuga 9360 õpilast, 463 õpetajat ning 26 koolijuhti.

Magistritöö uuringusse kaasati kümne Tartu gümnaasiumi õpetajad ja juhid. Uuringus olid nõus osalema Tartu Annelinna Gümnaasium, Tartu Forseliuse Gümnaasium, Tartu Herbert Masingu Kool, Miina Härma Gümnaasium, Tartu Descartes'i Lütseum, Tartu Kommertsgümnaasium, Tartu Tamme Gümnaasium, Tartu Täiskasvanute Gümnaasium, Tartu Kunstigümnaasium ja Tartu Vene Lütseum. Nõusoleku uuringu läbiviimiseks andsid veel kaks Tartu gümnaasiumi, kuid vastanuid oli mõlemast koolist vaid üks ning seepärast jäid need koolid valimist välja. Lõpptulemusena kuulus valimisse 10 kooli 15-st, millest kaks kooli ei soovinud uuringus osaleda ajapuuduse tõttu, ühel kooliga ei saanud kontakti ja kahelt koolilt tagastati ebapiisav arv küsimustikke. Valimisse

kuuluvad koolid annavad läbilõike Tartu gümnaasiumidest, sest kaasatud on erineva õppekeele, suuruse ja asukohaga koole; gümnaasiume, mis paari aasta jooksul peavad tegevust jätkama põhikoolidena; ning erinevate riigieksamite keskmiste tulemustega koole.

Uuring viidi läbi Tartu gümnaasiumide õpetajate, direktorite ja õppealajuhatajate seas, kus õpetajad hindasid oma juhte ja juhid iseennast. Lisaks direktoritele on uuringusse kaasatud ka õppealajuhatajad, kes tegelevad õpetajatega igapäevaselt rohkem ning Day (*et al.* 2008: 6) on välja toonud, et efektiivsed õppealajuhatajad (*headteacher*) pakuvad õpetajatele selget visiooni ning arenguvõimalusi, suunavad töötajate tähelepanu sellele, mis on oluline ja mille kasu õpilastele ja koolile on suur. Nad on kursis sellega, mis toimub klassiruumis ja omavad ülevaadet oma personali tugevustest ning nõrkustest. Õppealajuhataja teab, kuidas suurendada tugevusi ning vähendada nõrkusi, läbi selle saavad nad kooli programmi üles ehitada personali arenguvajadustest lähtuvalt. (*Ibid.*: 2008: 6) Lisaks on varasemates uuringutes räägitud koolijuhtidest, mitte ainult direktoritest.

Töö autori poolt läbi viidud uuringu tegevuskava on välja toodud joonisel 2.1. Uuringu ettevalmistamisel tuli määratleda töö eesmärk ja uurimisülesanded ning nende raames piiritleda uurimisprobleemi teoreetiline taust ja uurimisobjekt ning koostada küsimustik koolides läbiviimiseks. Uuringu läbiviimiseks tuli saada koolidelt nõusolek uuringus osalemiseks. Autor võttis koolidega ühendust telefoni teel ning tutvustas uuringut ja selle läbiviimist. Töö autori poolt oli koolidele tagatud anonüümsus, kus analüüs on üldistatud kujul mitte indiviidi- ega koolikeskne. Koolisisese anonüümsuse saavutamiseks pandi sotsiaaldemograafiliste tunnuste (vanus, haridustase ja ametijärk) lõikes laiemad vahemikud (vt lisa 1 ja 2).

Küsitlusankeedid viidi koolidesse paber kandjal kahes erinevas ümbrikus, millest üks oli koolijuhtidele ja teine õpetajatele. Kaasas oli infoleht, kuhu oli märgitud töö eesmärk ning tegevusjuhised küsimustiku täitmiseks ja selle tagastamiseks. Paber kandjal jagati küsimustikud laiali põhjusel, et õpetajate vastamismäär internetipõhiste küsimustikele on madal ning kuna samal perioodil toimus mitmeid teisi koolides läbi viidavaid uuringuid, siis pidi piisavalt suure valimi jaoks küsimustike täitmise õpetajate jaoks võimalikult mugavaks tegema, sest küsimustik oli pikk. Kokkuleppeliselt oli igal koolil

aega küsimustikke täita veidi üle nädala perioodil 8. märts kuni 18. märts 2013. Paar kooli said vastamiseks mõned lisapäevad. Selleks, et vastanute arv oleks võimalikult suur, üritas töö autor leida igast koolist kontaktisiku, kes küsimustikud õpetajateni toimetab ning infot edastab. Küsimustikud paigutati õpetajate tuppa ning sinna lisati ümbrik, mille sisse tuli tagastada täidetud küsimustikud. Õpetajate anonüümsuse tagamiseks olid sotsiaaldemograafiliste tunnuste vahemikud piisavalt laiad, et mitte konkreetseid õpetajaid tuvastada, kui juhtkonnal küsimustike ülevaatamiseks soov peaks tekkima. Juhtkonna küsimustikud olid lisatud eraldi ümbrikusse.



Joonis 2.1 Uuringu etapid

Allikas: autori koostatud

Töö autor kogus koolidest täidetud küsimustikud tagasi ning alustas andmete töötlemise ja analüüsiga. Selleks tuli andmed kodeerida ning saadud tulemusi analüüsida. Küsimustike põhjal saadud andmete statistilise analüüsi koostas autor statistikataravarapaketi SPSS abil. Selle raames selgitati välja hinnangute keskmised, standardhälbed ja mediaan ning kontrolliti nähtuste vaheliste seoste olulisust, tugevust ja suunda. Kasutati järgmisi SPSS-i pakutavaid analüüsivõimalusi: korrelatsioonanalüüs (Spearmani korrelatsioonikordaja) ja dispersioonanalüüs (ANOVA - *Analysis of*

Variance ja *LSD*-test). Olulise nivooks valiti 0,05, mis tähendab, et seos või erinevus on oluline 95% tõenäosusega. Korrelatsioonanalüüs viidi läbi seoste leidmiseks õpetajate töörahulolu ja eestvedamisstiilide vahel ning uuriti seoseid õpetajate rahulolu ja juhtimise vahel. Kasutati Spearmani korrelatsioonikordajat, sest tegemist oli järjestustunnustega. Korrelatsioonanalüüsist saadud statistiliselt olulise seose tugevuse hindamisel on erinevad autorid kasutanud erinevaid hinnanguid seostele. Konkreetsetes töös käsitleb autor Niglase (1997) poolt viidatud jaotust, kus tugevat seost iseloomustab korrelatsioonikordaja, mis on suurem kui 0,7; keskmise tugevusega seost korrelatsioonikordaja, mis jääb 0,3 ja 0,7 vahele, ning nõrgana seost, milles korrelatsioonikordaja on väiksem kui 0,3. ANOVA testi kasutati tunnuste keskmiste võrdlemiseks erinevate tegurite lõikes, millest selgus, kas töörahulolu või rahulolu juhtimisega on erinevate tegurite lõikes statistiliselt erinevad või mitte. Juhul, kui tunnuseid oli rohkem kui kaks, kasutati *LSD*-testi, mis näitas statistiliselt olulised erinevused või nende puudumised kõigi tunnuste vahel eraldi.

Küsimustik õpetajatele koosnes mitmefaktorilise eestvedamisstiilide küsimustiku (MLQ5X) 45-st väitest direktori ja 45-st väitest kooli õppealajuhataja kohta ning ühest väitest töörahulolu uurimiseks. Küsitlusankeedis paluti õpetajatel hinnata oma töörahulolu skaalal 0-st 4-ni, kus 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati. See annab ülevaate õpetajate töörahulolust praegusel hetkel ning võimaldab uurida seoseid töörahulolu ja eestvedamise vahel. Koolijuhtidele antud küsimustik koosnes MLQ 45 väitest, kus nad hindasid enda eestvedamist sarnaselt õpetajatele skaalal 0-st 4-ni. Juhtide antud hinnanguid saab töö raames võrrelda õpetajate omadega ning leida erinevusi ja sarnasusi.

Eestvedamisstiilide hindamiseks lähtuti Bernard Bassi ja Bruce Avolio poolt koostatud mitmefaktorilisest eestvedamisstiilide küsimustikust MLQ5X. Kuna MLQ5X küsimustik ja selle juhend on autorite Bernard Bassi ja Bruce Avolio poolt kaitstud autoriõigustega, ei saa töö autor seda esitada täies mahus ning lisades 1 ja 2 on välja toodud vaid väljavõtte sellest. Küsimustik koosneb 45-st väitest, mille alusel on võimalik õpetajatel iseloomustada oma juhti üheksa eestvedamisstiili kaudu. Eristatakse kahte pragmaatilist, viite ümberkujundavat ja kahte *laissez-faire* (minnalaskvat) stiili.

Tartu koolijuhtide eestvedamisstiilide leidmiseks oli tellitud küsimustikuga kaasas võeti, mis aitas leida iga õpetaja antud hinnangute keskmise konkreetsetele eestvedamisstiilidele. Igat eestvedamisstiili iseloomustas neli väidet, mis olid küsimustikku paigutatud läbisegi. Eestvedamisstiilide leidmiseks tuli hinnangutest leida keskmine. Näiteks iseloomustasid inspireerivat motiveerimist (ümberkujundava eestvedamise üks alamstiil) sellised väited nagu: räägib tulevikust optimistlikult, räägib innustunult teostamist vajavatest asjadest, väljendab selget visiooni tulevikust ja väljendab usku, et tõised eesmärgid saavad täidetud. Nendele väidetele antud hinnangud summeeriti ja jagati väidete arvuga. Sama skeem kehtis ka ülejäänud stiilide kohta ning samuti lisategurite leidmisel (lisapingutus, juhi efektiivsus, rahulolu juhtimisega).

Kirjeldatud küsimustikku on selle autorid 25 aasta jooksul arendanud ja täiendanud. Varasemateks versioonideks on olnud kuni 1985. aastani MLQ Form 1 ja alates 1985. aastast Form 5R, mis kirjeldas kuute eestvedamisstiili. Viimaseks täiustatud versiooniks on MLQ Form 5X, kus lühike vorm koosneb 45-st ja pikk vorm 63-st väitest. Mitmefaktorilist eestvedamisstiilide küsimustikku on kasutatud väga paljudes erinevates uuringutes, sest see ei ole kitsendatud kindlatele valdkondadele, vaid kasutatav erinevates. (Avolio, Bass 2004: 3-5)

Konkreetses töö raames on uuritud ümberkujundavat, pragmaatilist ning *laissez-faire* stiili ja nende seoseid töörahuloluga, kuid eraldi on tehtud analüüsid ka ümberkujundava ja pragmaatilise juhtimise alamstiilide lõikes, mida on kokku üheksa. Ümberkujundav eestvedamisstiil on välja toodud viie alamstiili kaudu: idealiseeritud tunnuste mõju (*idealized attributes*), idealiseeritud käitumise mõju (*idealized behaviors*), inspireeriv motiveerimine (*inspirational motivation*), intellektuaalne stimuleerimine (*intellectual stimulation*) ja individuaalne lähenemine (*individual consideration*). Pragmatiline eestvedamisstiil koosneb kahest alamstiilist: süsteemne tasustamine (*contingent reward*) ja aktiivne juhtimine erandi kaudu (*active management by exception*). *Laissez-faire* eestvedamist iseloomustavad kaks stiili: *laissez-faire* ja passiivne juhtimine erandi kaudu (*passive management by exception*). (Ibid: 94-96) Lisaks üheksale eestvedamistiilile on võimalik MLQ5X abil välja selgitada ka kolm lisa komponenti, milledeks on lisapingutus (*extra effort*), juhi efektiivsus (*effectiveness*) ja rahulolu juhtimisega (*satisfaction*). (Ibid: 96) Töö autor vaatleb järgija lisapingutust

vähesel määral, kuid lisakomponenti „rahulolu juhtimisega“ on analüüsitud põhjalikult töö alapeatükis 2.3.

Küsitlusest saadud tulemuste põhjal koostab autor intervjuu küsimused koolijuhile (vt. lisa 3), et teada saada, mis põhjused võiksid olla mõne olulise tulemuse taga. Intervjuu viiakse läbi ühe Tartu gümnaasiumi koolijuhiga, et saada olukorrast ülevaatlikum pilt. Autor koostas töö järeldused, toetudes koolijuhi intervjuule ning võrreldes konkreetse uuringu tulemusi teooria ja varasemate empiiriliste uuringutega.

Juhtide ja õpetajate vastamiste osakaalud koolide lõikes on esitatud tabelis 2.1. Ankeedi saanutest vastas koolijuhtidest 73% ning õpetajatest 32%. Töö autori arvates oleks vastanute osakaal õpetajate seas võinud suurem olla, kuid kui arvestada, et konkreetset ajahetkel paluti paljudel koolidel täita mitmeid erinevaid ja mahukaid küsimusi ning paar kooli loobusid samal põhjusel uuringus osalemast, siis on vastajate osakaal uuringu tulemuste analüüsimiseks ja järelduste tegemiseks arvestatav. Koolijuhtide vastamise osakaal on suur ning sellega võib rahule jääda.

Tabel 2.1 Koolijuhtide ja õpetajate osakaalud uuringus osalenud koolide lõikes

	Annelinna gümnaasium	Kunsti - gümnaasium	Vene Lütseum	Miina Härma Gümnaasium	Descartes'i Lütseum	Forseliuse Gümnaasium	Kommerts- gümnaasium	Tamme Gümnaasium	e gümnaasium	Masingu Kool	KOKKU
Direktoreid	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Õppealajuhatajaid	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	16
Vastanuid	3	2	2	0	2	2	2	2	2	2	19
Juhtide vastamise protsent	100	100	67	0	67	100	67	67	100	100	73
Õpetajaid	55	36	42	57	50	30	55	66	23	49	463
Vastanuid	18	18	11	10	8	25	16	8	10	25	149
Õpetajate vastamise protsent	33	50	26	18	16	83	29	12	43	51	32

Allikas: autori koostatud

Küsitluse tulemusena saadi kvalitatiivsed andmed, kus koolid jagati 5 erineva tunnuse alusel järgmistesse rühmadesse: kooli suurus (võrreldes õpilaste arvu), kooli asukoht Tartu linnas, riigieksamite keskmised tulemused, õppekeel (vene või eesti) ning kooli

tulevik (jätkab põhikoolina või jätkab gümnaasiumina). Autori arvates iseloomustavad need tegurid valimis osalevaid Tartu gümnaasiume kõige rohkem ning kooli suuruse ja õpitulemuste alusel, saab uuringu tulemusi võrrelda ka varasemate empiiriliste uuringutega. Osakaalud koolide jaotumisel gruppidesse on välja toodud tabelis 2.2

Tabel 2.2 Uuringu valim Tartu gümnaasiumide lõikes

	Õpilaste arv		Piirkond			RE tulemus		Õppekeel		Gümnaasium	
	kuni 600 õpilast	600 ja enam õpilast	Kesklinn	Annepiirkond	muu	alla 66 punkti	66 ja enam punkti	eesti	vene	suletav	jätkav
Koole	4	6	2	4	4	5	5	8	2	5	5
%	40	60	20	40	40	50	50	80	20	50	50

Allikas: autori koostatud

Õpetajate jaotus sotsiaaldemograafiliste tunnuste järgi on esitatud tabelis 2.3. Sotsiaaldemograafilistest tunnustest valiti välja sugu, vanus, haridustase, ametijärk ning tööstaaž koolis kokku ja tööstaaž hinnatavas koolis. Välja valitud kriteeriumid iseloomustavad autori arvates kõige paremini kooliõpetajaid ning on võrreldavad ka varasemate uuringutega. Ootuspäraselt oli naissoost õpetajate ülekaal, kuid ülejäänud tunnuste lõikes on õpetajad suhteliselt võrdselt jagunenud.

Tabel 2.3 Õpetajate osakaal sotsiaaldemograafiliste tunnuste alusel

	Sugu		Vanus			Haridus				Ametijärk		Tööstaaž kokku			Tööstaaž konkreetses koolis			
	naine	mees	kuni 30	31-45	46 ja enam	mitteharidus	kõrgharidus	erialane	magister	muu	nooremõp.	vanemõp.	kuni 5	6-15	16 ja enam	kuni 5	6-15	16 ja enam
õpetajaid	124	22	16	61	68	10	80	50	3	94	51	21	42	84	44	52	50	
%	85	15	11	42	47	7	56	35	2	65	35	14	29	57	30	36	34	

Allikas: autori koostatud

Koolijuhtide seas kaldus ülekaal vanuse lõikes kõige vanemasse vanuserühma, kus 19-st juhist 15 on vanemad kui 46 aastat. Seda oli oodata, sest ka rahvusvahelistest uuringutest selgub, et koolijuhid on vananemas ja paljud pensionile jäämas. Töö

analüüsi tehes tuleb arvestada, et vanuse lõikes statistiliselt olulisi erinevusi juhtide hinnangutes leida on raske. Kuigi 46-aastaselt on pensionini veel palju aastaid, on valimis mitmeid koolijuhte, kelle vanus on 60 eluaasta lähedale, kuid anonüümsuse tagamise põhimõttel on vanusejaotused konkreetsetes töös võimalikult laiad. Juhtide jaotus sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes on esitatud tabelis 2.4.

Tabel 2.4 Juhtide osakaal sotsiaaldemograafiliste tunnuste alusel

	Sugu		Vanus			Haridus				Tööstaaž kokku			Tööstaaž konkreetsetes koolis		
	naine	mees	kuni 30	31-45	46 ja enam	mitteerialane	erialane kõrgharidus	erialane magister	muu	kuni 5	6-15	16 ja enam	kuni 5	6-15	16 ja enam
Direktor	6	3	0	1	8	0	2	6	1	0	0	9	1	3	5
Õppealajuh.	10	0	0	3	7	0	5	5	0	0	1	9	1	4	5
Kokku	16	3	0	4	15	0	7	11	1	0	1	18	2	7	10
Protsent %	84	16	0	21	79	0	37	58	5	0	5	95	11	36	53

Allikas: autori koostatud

Järgmises alapeatükis analüüsib autor uuringu tulemusena selgunud Tartu gümnaasiumide juhte iseloomustavaid eestvedamisstiile.

2.2. Tartu gümnaasiumide juhtide eestvedamisstiilid

Alapeatükis 1.2 kirjeldati koolides enimkasutatavaid eestvedamisstiile ning toodi välja varasemate empiiriliste uuringute tulemused. Konkreetse alapeatüki käigus antakse ülevaade Tartu gümnaasiumide koolijuhtide eestvedamisstiilidest nii õpetajate kui juhtide endi antud hinnangute põhjal ning võrreldakse saadud tulemusi. Kõik analüüsid on läbi viidud nii koole iseloomustavate tegurite kui õpetajaid ja koolijuhte iseloomustavate sotsiaaldemograafiliste tegurite lõikes. Töös presenteeritud tulemused põhinevad õpetajate hinnangutel.

Tartu gümnaasiumide koolijuhte hinnatakse õpetajate poolt eelkõige ümberkujundavaks ja seejärel pragmaatiliseks (vt tabel 2.5). Kõige vähem on vastajate arvates *laissez-faire*

stiili kasutamist. Saadud tulemused on ootuspärased ja kinnitavad varasemate uuringute tulemusi. (Kivirähk 2007; Sarapuu 2012; Hamidifar 2010; Ghorbanian *et al.* 2012)

Tabel 2.5 Õpetajate hinnangud Tartu gümnaasiumide juhtide poolt kasutatavatele eestvedamisstiilidele

	Vastanuid	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Ümberkujundav	148	2,76	2,83	0,56
Pragmaatiline	147	2,45	2,50	0,51
<i>Laissez-faire</i>	148	1,30	1,38	0,54

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Võrreldes õpetajate poolt antud hinnanguid koolijuhtide eestvedamisstiilidele, peeti kõige rohkem esinevaks inspireerivat motiveerimist ja süsteemset tasustamist, kõige vähem esinevaks *laissez-faire* stiili (vt tabel 2.6). Ka siin vastavad tulemused varasematele uuringutele. (Ibrahim, Al-Taneiji 2013; Kirby *et al.* 2012; Khasawneh *et al.* 2012)

Tabel 2.6 Tartu gümnaasiumide õpetajate antud hinnangud koolijuhtide pragmaatiliste ja ümberkujundavate stiilide alamstiilidele

	Vastanuid	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Idealiseeritud tunnused	148	2,65	2,71	0,63
Idealiseeritud käitumine	148	2,82	2,87	0,56
Inspireeriv motiveerimine	148	3,01	3,03	0,62
Intellektuaalne stimuleerimine	148	2,68	2,72	0,67
Individuaalne lähenemine	148	2,61	2,70	0,7
Süsteemne tasustamine	148	2,90	3,10	0,69
Aktiivne juhtimine erandi kaudu	147	1,99	2,01	0,69
Passiivne juhtimine erandi kaudu	148	1,61	1,59	0,62
<i>Laissez-faire</i>	148	0,98	0,97	0,64

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Vaid üksikutes uuringutes on välja toodud juhtide ja õpetajate hinnangute erinevusi ja sarnasusi juhtidele antud eestvedamisstiilide osas. Tartu gümnaasiumide juhid on hinnanud end küsimustiku alusel samuti pigem ümberkujundavaks kui pragmaatiliseks eestvedajaks ning kõige madalamalt hinnatakse end *laissez-faire* stiili kasutavaks (vt tabel 2.7). Võrreldes õpetajate hinnangute keskmisi juhtide hinnangute keskmistega, on tulemused sarnased. Sahini 2004. aastal läbiviidud uuring vaatles samuti juhi ja õpetajate hinnanguid ning sai tulemuseks, et nii õpetajad kui juhid on hinnanud koolijuhte pigem ümberkujundavaks kui pragmaatiliseks.

Tabel 2.7 Tartu gümnaasiumide juhtide hinnang enda eestvedamisstiilidele

	Vastanuid	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Ümberkujundav	19	2,83	2,90	0,35
Pragmaatiline	19	2,38	2,38	0,31
<i>Laissez-faire</i>	19	1,31	1,25	0,47

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati
Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Juhid Tartu gümnaasiumides on hinnanud end eestvedamise alamstiilide lõikes intellektuaalselt stimuleerivaks, individuaalselt lähenevaks ja inspireerivalt motiveerivaks (vt tabel 2.8). Kõige madalamalt hinnatakse end *laissez-faire* stiili kasutavaks.

Tabel 2.8 Juhtide hinnangud enda eestvedamisstiilidele

	Vastanuid	Keskmine	Mediaan	Standardhälve
Idealiseeritud tunnused (IA)	19	2,25	2,13	0,47
Idealiseeritud käitumine (IB)	19	2,86	2,88	0,44
Inspireeriv motiveerimine (IM)	19	2,96	3,00	0,47
Intellektuaalne stimuleerimine (IS)	19	3,05	3,19	0,43
Individuaalne lähenemine (IC)	19	3,04	3,13	0,45
Süsteemne tasustamine (CR)	19	2,89	3,00	0,36
Aktiivne juhtimine erandi kaudu (MBEA)	19	1,85	1,88	0,42
Passiivne juhtimine erandi kaudu (MBEP)	19	1,67	1,57	0,53
<i>Laissez-faire</i> (LF)	19	1,00	1,00	0,50

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati
Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Üldjuhul on direktorite saadud tulemused õpetajate omadega sarnased, välja arvatud individuaalsele lähenemisele antud hinnang, kus õpetajad on hinnanud individuaalset lähenemist kõigist ümberkujundava eestvedamise stiilidest juhtide puhul kõige madalamaks (2,61). Ka varasemates uuringutes on välja toodud, et kuigi töötajad sooviksid juhte näha individuaalset lähenemist rakendavatena, on see tendents organisatsioonides madal. (Kirby *et al.* 1992; Ibrahim, Al-Taneiji 2013)

Alljärgnevas tabelis on välja toodud õpetajate hinnangud juhtide eestvedamisstiilidele kooli suuruse, kooli asukoha, riigieksamite keskmise tulemuse, õppekeele ja gümnaasiumi edasise toimimise lõikes. Ainus tegur, mille lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei leitud, oli kooli piirkond. See on ka mõistetav, sest Tartu ei ole väga suur ja piirkonnad ei ole jaotunud koolitüüpide järgi, vaid igas piirkonnas leidub erinevaid koole ning seetõttu võivadki tulemused olla sarnased. Tabelis 2.9 on välja toodud õpetajate hinnangute keskmine eestvedamisstiilidele erinevate tunnuste lõikes, hinnangute standardhälve, olulisuse tõenäosus ja F-statistik.

Tabel 2.9 Õpetajate hinnangud juhtide eestvedamisstiilidele erinevate tunnuste lõikes

	Õpilaste arv		RE tulemus		Õppekeel		Gümnaasium	
	kuni 600 õpilast	enam kui 600 õpilast	alla 66 punkti	66 ja enam punkti	eesti	vene	suletav	jätkav
Ümberkujundav	2,85	2,66	2,68	2,85	2,73	2,90	2,61	2,93
Standardhälve	0,50	0,61	0,53	0,58	0,56	0,55	0,53	0,55
Olulisuse tõenäosus	0,049*		0,07		0,14		0,00*	
F-statistik	3,94		3,27		2,23		12,65	
Pragmaatiline	2,49	2,39	2,34	2,56	2,40	2,64	2,33	2,58
Standardhälve	0,48	0,54	0,46	0,54	0,49	0,56	0,49	0,50
Olulisuse tõenäosus	0,27		0,01*		0,02*		0,00*	
F-statistik	1,23		7,71		5,12		9,05	
<i>Laissez-faire</i>	1,24	1,37	1,27	1,34	1,32	1,23	1,36	1,24
Standardhälve	0,52	0,56	0,51	0,57	0,54	0,57	0,50	0,58
Olulisuse tõenäosus	0,14		0,43		0,41		0,18	
F-statistik	2,26		0,62		0,68		1,80	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Statistiliselt oluline erinevus esines hinnangutes eestvedamisstiilidele kooli suuruse lõikes, mis oli ootuspärane ning langes kokku ka Leithwoodi ja Rheili 2005. aastal koolides läbi viidud uuringuga, kus toodi samuti välja, et kooli suurus mõjutab statistiliselt olulisel määral eestvedamisstiili. Autori arvates muudab juht eestvedamisstiili erineva suurusega organisatsioonides, sest vajadused neis on erinevad. Käesolevas töös selgus, et eri suurusega koolide vahel esines statistiliselt oluline erinevus ümberkujundavas eestvedamisstiilis, kus väiksemates koolides töötavate õpetajate hinnangud ümberkujundavale eestvedamisele olid võrreldes suurte koolidega kõrgemad. Intervjuus osalenud Tartu gümnaasiumi koolijuht tõdes, et hinnangute erinevus võib põhjustatud olla vähesest info liikumisest koolisisesele, kus suuremates koolides töötavad õpetajad ei pruugi tajuda seda, et koolijuht omab toimuvast väga head ülevaadet, sest on delegeerinud erinevad ülesanded ja jõuab seeläbi kõige olulisega tegeleda (Liivamägi, 2013).

Võrreldes tulemusi eestvedamistiilide alamstiilide lõikes, selgus, et väiksemate koolide õpetajate hinnangul kasutavad nende juhid statistiliselt olulisel määral rohkem individuaalset lähenemist ($p=0,00$) ja süsteemset tasustamist ($p=0,02$). Autori arvates võib erinevuse põhjus seisneda suurte koolide juhtide ajapuuduses, sest mida suurem on kool, seda rohkem on ka tööülesandeid, seda suurem on personali arv ning seepärast ei ole suure kooli juhil aega kõigi inimestega individuaalselt tegeleda. Õpetajate hinnangute ülevaade eestvedamise alamstiilide kohta erinevate tunnuste (kooli suurus, piirkond, RE keskmine tulemus, õppekeel, gümnaasiumi tulevik) lõikes on välja toodud lisas 4.

Õpetajate hinnangud juhtide eestvedamisstiilile koolide riigieksamite tulemuste põhjal erinevad statistiliselt olulisel määral pragmaatilise eestvedamisstiili lõikes. Õpetajad, kes töötavad koolis, kus keskmine riigieksamite tulemus jääb alla 66 punkti, on hinnanud oma juhte vähem pragmaatilistemaks kui õpetajad koolidest, kus keskmine riigieksamite tulemus on 66 või enam punkti. Alamstiilide lõikes hindasid need õpetajad, kes töötavad kõrgema riigieksamite keskmise tulemusega koolides, oma juhte statistiliselt olulisel määral rohkem inspireerivat motiveerimist ($p=0,04$), intellektuaalset stimuleerimist ($p=0,02$) ning erandi kaudu aktiivset juhtimist ($p=0,02$) kasutamataks kui madalama riigieksamite keskmise tulemusega koolide õpetajad. Autor arvab, et

erinevuse põhjus seisneb selles, et keskmisest kõrgema riigieksamite tulemusega koolides keskendutakse rohkem riigieksamite tulemustele ja juht kontrollib õpetajate ning õpilaste tööd, et vigasid või tulemuste langust vältida. Samas võtavad nende koolide juhid rohkem aega, et õpetajaid motiveerida ning neid efektiivsemalt tööle panna. Kuigi töö autor eelnevaid tulemusi toetavaid teooriad või varasemaid uuringuid ei leidnud, võib siin sarnasusi leida Griffithi (2004) uuringuga, kus juhi eestvedamisstiil on kaudselt seotud õpilaste tulemustega.

Tartu gümnaasiumides, mis erinevad üksteisest õppekeeles osas, hinnatakse vene õppekeele koolides töötavaid juhte õpetajate poolt statistiliselt olulisel määral pragmaatilisemaks kui eesti õppekeele koolides. Alamstiilide lõikes esines statistiliselt oluline seos ($p=0,04$) intellektuaalse stimuleerimise osas, kus vene õppekeele koolide õpetajad andsid oma juhtidele kõrgema hinnangu kui eesti õppekeele koolide juhid. Autori arvates on erinevus põhjustatud vene koolide distsiplineeritumast õppest ja konkreetsematest juhustest ning reeglitest. Tegemist on eesti koolide eripäraga ning seepärast ei leidnud autor tulemusi toetavaid uuringuid. Läbiviidud intervjuus ühe Tartu koolijuhiga selgus, et vene koolide isikupära seisneb selles, et midagi ei tehta ülekäe ning ollakse orienteeritud väga headele tulemustele (mitte ainult koolijuhid vaid ka õpetajad).

Huvitavad tulemused ilmnesevad kaduvate gümnaasiumiosadega koolide kohta, kus nende koolide õpetajad, kes töötavad gümnaasiumis, mis ka edaspidi samal kujul jätkab, on hinnanud oma juhte statistiliselt olulisel määral rohkem ümberkujundavaks ja pragmaatilisemaks, kui nendes koolides töötavad õpetajad, kus gümnaasium likvideeritakse. Statistiliselt oluline erinevus alamstiilide lõikes esines idealiseeritud tunnuste ($p=0,00$), idealiseeritud käitumise ($p=0,04$), inspireeriva motiveerimise ($p=0,00$), intellektuaalse stimuleerimise ($p=0,00$), individuaalse lähenemise ($p=0,01$), süsteemse tasustamise ($p=0,00$) ja *laissez-faire* stiili ($p=0,01$) vahel, kus kõigi ümberkujundavate alamstiilide ja süsteemse tasustamise lõikes hindasid need õpetajad oma juhte kõrgemalt, kes töötavad koolides, kus gümnaasium alles jääb. Väga huvitava, kuid mingil määral ka ootuspärase tulemusena selgus, et need õpetajad, kes töötavad kaduvate gümnaasiumiosadega koolides, hindasid oma juhte rohkem *laissez-faire* stiili kasutavaks. Intervjuu käigus tõi üks Tartu gümnaasiumi koolijuht välja, et hinnangute

erinevused sõltuvad kindlasti juhi vanusest ja pensionieas juhte iseloomustab rohkem minnalaskev juhtimine, samas toob ta ka välja, et ka nende hinnangute põhjus võib seisneda õpetajateni jõudnud info vähesuses ning arvatakse, et koolijuht ei tegelenud piisavalt kooli gümnaasiumina jätkamise eest. Kuigi gümnaasiumide likvideerimine on samuti Eesti jaoks eripärane aspekt, võib seda tõlgendada kui ebakindlat olukorda tuleviku suhtes ning sellisel hetkel muutuvad saadud tulemused võrreldavaks ka teiste sarnaste uuringutega mujal.

Lisas 5 on välja toodud koolijuhtide endi hinnangud samade tegurite lõikes oma eestvedamisstiilidele. Statistiliselt oluline erinevus ($p=0,02$) esines vaid piirkondade lõikes, kus kesklinna koolides töötavad koolijuhid on hinnanud end ümberkujundavamaks kui ülejäänud Tartu koolide juhid, mis lükkab ümber eespool toodud väite, et Tartu on väike linn ja piirkondade lõikes erinevusi ei ole oodata.

Tartu gümnaasiumide endi vahel on statistiliselt olulisel määral erinevused kõigis kolmes eestvedamisstiilis. Kui võrrelda kõiki koole omavahel, siis on tulemused väga erinevad, varieerudes ümberkujundava eestvedamise hinnangutes 2,2-st 3,1-ni, pragmaatilises 1,9-st 2,7-ni ning *laissez-faire* eestvedamise hinnangutes 0,8-st 1,7-ni. Kümnest koolist üheksas hinnatakse oma juhte pigem ümberkujundatavaks ja ühes koolis pragmaatilisemaks. Ka erinevate tegurite lõikes anti nii õpetajate kui juhtide endi poolt kõige kõrgemad hinnangud ümberkujundava eestvedamise alamstiilidele.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes (sugu, vanus, haridustase, ametijärk, tööstaaž koolis) õpetajate hinnangutes juhtide eestvedamisstiilidele (ümberkujundav, pragmaatiline, *laissez-faire*) statistiliselt olulisi erinevusi konkreetse uuringu käigus ei leidunud. Saadud tulemus on loogiline, sest üldiselt nähakse juhti enamuse personali poolt sarnaselt, mistõttu lisab tulemus uuringule usaldusväarsust. Võrreldes juhtidele antud hinnanguid eestvedamise alamstiilide lõikes, leidis statistiliselt oluline erinevus ($p=0,04$) vaid tööstaaži korral, kus kuni viis aastat konkreetsetes koolis tööl olnud õpetajad on hinnanud oma juhte vähem minnalaskvaks kui kuus või rohkem aastat konkreetsetes koolis töötavad õpetajad. Saadud tulemus toetab aga Sarapuu (2012) tehtud uuringut, kus on välja toodud, et nooremad või hinnatavas organisatsioonis vähese tööstaažiga töötajad on hinnanud oma juhte vähem *laissez-faire* stiili kasutavateks kui nende vanemad või pikema tööstaažiga kolleegid. Autori arvates võib põhjus seisneda

selles, et kauem tööl olnud õpetajatele antakse koolijuhi poolt rohkem vabadust, mis ei pruugi olla halb, sest koolijuht jagab nendega vastutust ja näitab nende suhtes välja usaldust.

Juhtide endi hinnangud enda eestvedamisstiilidele erinevad sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes vaid soo poolest, kus meessoost juhid on hinnanud ennast statistiliselt olulisel määral ($p=0,01$) rohkem minnalaskvaks kui naissoost koolijuhid. See võib tuleneda meeste ja naiste loomusest, mille tõttu mehed ei muretse nii palju pisiasjade pärast kui naised, see aga ei tähenda, et nad kehvemad juhid oleks. Ülejäänud tunnuste (vanus, haridustase, tööstaaž) lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei olnud. Intervjuus ühe Tartu koolijuhiga selgus, et saadud tulemus sõltub samuti koolijuhi vanusest ning konkreetsel juhul võib tegemist olla hoopis vanusest tingitud erinevustega. Lisaks tõi koolijuht välja, et meessoost juhid tegutsevad sageli palganumbri järgi, mistõttu rakendatakse ellu miinimumprogramm, et töö saaks sellele vastava tasu eest tehtud.

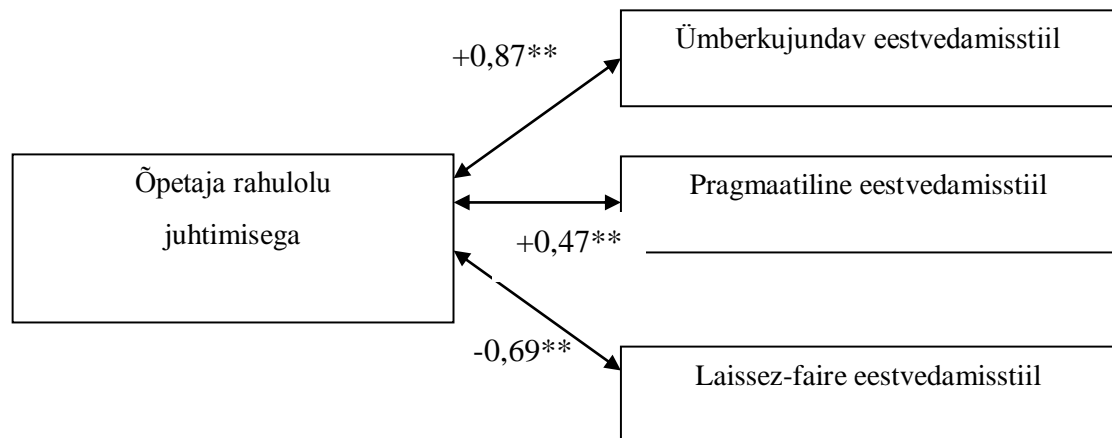
Alapeatüki kokkuvõttena saab välja tuua, et Tartu gümnaasiumide juhte hinnatakse eelkõige ümberkujundavaks ning oma töös rakendavad nad nii õpetajate hinnangul kui koolijuhtide enda hinnangul eelkõige inspireerivat motiveerimist ning süsteemset tasustamist. Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes hindasid kuni kuueaastase staažiga õpetajad oma juhte vähem *laissez-faire* stiili kasutavaks kui nende vanemad kolleegid. Erinevused hinnangutes eestvedamisstiilidele esinesid veel kooli suuruse, õppekeeles, riigieksamite keskmise tulemuse ja kooli tuleviku aspekti lõikes. Õpetaja soo, vanuse, haridustaseme, ametijärgu, tööstaaži ning kooli piirkonna lõikes statistiliselt olulisi erinevusi hinnangutes eestvedamisstiilidele ei olnud (v.a erinevus alamstiilide lõikes soo ja tööstaaži lõikes).

2.3 Tartu gümnaasiumide õpetajate töörahulolu seosed koolijuhtide eestvedamisstiilidega

Alapeatükis 1.3 toodi välja õpetaja töörahulolu seosed eestvedamisega ja varasemate empiiriliste uuringute tulemused samal teemal. Alapeatüki alguses on töörahulolust parema ülevaate saamiseks välja toodud õpetajate rahulolu juhtimisega (kuidas on koolis töötav õpetaja rahul enda koolijuhtide juhtimisega) ja selle seos eestvedamisstiilidega (millise eestvedamisstiili puhul on õpetaja juhtimisega rohkem

rahul). Konkreetse alapeatüki käigus uuritakse seost õpetajate töörahulolu ja koolijuhtide eestvedamisstiilide vahel. Analüüsid on läbi viidud erinevate koole iseloomustavate ja sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes. Konkreetse uuringu käigus uuriti rahulolu juhtimisega ning töörahulolu. Tulemused rahulolule eestvedamise kohta saadi MLQ5X küsimustikust, kus kahe väite põhjal arvutati välja keskmine rahulolu juhi eestvedamisega (*satisfaction*) konkreetses organisatsioonis. Töörahulolu kohta oli lisatud ka eraldi väide: „Olen rahul oma tööga“, mida õpetajad hindasid skaalal 0-4-ni, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati.

Vaadeldes seoseid eestvedamisstiilide ja õpetajate juhtimisega rahuloluga vahel, selgub, korrelatsioonanalüüsi tulemusena, et statistiliselt oluline seos esineb kõigi kolme eestvedamisstiiliga (vt joonis 2.2).



**Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,01$

Joonis 2.2. Õpetaja rahulolu juhtimisega ja selle seos eestvedamisstiilidega

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal

Nagu eelnevalt jooniselt näha, on positiivne ja väga tugev seos rahulolu ja ümberkujundava eestvedamise vahel. Ehk mida ümberkujundavam on juht, seda suurem on õpetaja rahulolu juhtimisega. Positiivne ja keskmise tugevusega seos on rahulolu ja pragmaatilise eestvedamise vahel, mis tähendab sarnaselt eelmisele tõlgendusele, et mida pragmaatilisem on juht seda rahulolevam on õpetaja juhi tegevusega. Keskmise tugevusega negatiivne seos esineb aga *laissez-faire* stiili ja rahulolu vahel, mis tähendab, et mida minnalaskvam on oma eestvedamises juht, seda vähem on õpetaja juhtimisega rahul. Kõik eelnevad seosed on statistiliselt olulised.

Võrreldes rahulolu juhtimisega alamstiilide lõikes (vt tabel 2.10), selgus korrelatsioonanalüüsi tulemusena (vt lisa 6), et keskmise tugevusega, statistiliselt oluline ja positiivne seos esines rahulolul juhtimisega kõigi ümberkujundava eestvedamise alamstiilide ning süsteemse juhtimisega. Statistiliselt oluline ja negatiivne seos on õpetajate rahulolul eestvedamisega aga selliste stiilidega nagu passiivne juhtimine erandi kaudu ning *laissez-faire*. Statistiliselt olulist seost õpetajate rahulolul eestvedamisega ei olnud võimalik tuvastada aktiivsel juhtimisel erandi kaudu.

Tabel 2.10 Õpetaja rahulolu juhtimisega ja selle seos ümberkujundavate ja pragmaatiliste eestvedamisstiilidega

	IA	IB	IM	IS	IC	CR	MBE A	MBEP	LF
Rahulolu juhtimisega	0,63**	0,62**	0,71**	0,72**	0,68**	0,76**	-0,08	-0,33**	-0,73*
IA –idealiseeritud tunnused, IB – idealiseeritud käitumine, IM – inspireeriv motiveerimine; IS – intellektuaalne stimuleerimine; IC – individuaalne lähenemine; CR – süsteemne tasustamine; MBEA – aktiivne juhtimine erandi kaudu; MBEP – passiivne juhtimine erandi kaudu; LF – <i>laissez-faire</i>									

**Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,01$

*Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Võrreldes Tartu gümnaasiumide õpetajate ja juhtide endi hinnangud rahulolule koolijuhtide eestvedamisega, selgus, et statistiliselt olulisi erinevusi ei ole ning võib öelda, et Tartu gümnaasiumides ollakse koolijuhtimisega küllalt sageli rahul, mis on kindlasti väga hea tulemus. Kuna tulemused on sarnased, võib väita, et koolijuhid on oma tööle objektiivse hinnangu andnud.

Õpetajate hinnangud Tartu koolide lõikes rahulolule juhtimisega on väga erinevad, varieerudes 2,3-st kuni 3,6-ni. Kui võrrelda omavahel keskmisi ja arvestada hindamisskaalaga, kus 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati, siis võib välja tuua, et kahes Tartu gümnaasiumis on rahulolu juhtimisega alla 2,5, millest võib välja lugeda, et rahul ollakse vaid mõnikord, seitsmes Tartu gümnaasiumis ollakse küllaltki sageli juhtimisega rahul ning ühes Tartu gümnaasiumis ollakse juhtimisega (peaaegu) alati rahul (keskmine 3,6).

Tabelis 2.11 on toodud välja õpetajate rahulolu juhtimisega kooli suuruse, kooli piirkonna, riigieksamite keskmise tulemuse, õppekeele ja gümnaasiumi edasise toimimise lõikes. Statistiliselt olulist erinevust õpetajate rahulolule juhtimisega ei leitud piirkonna, riigieksamite keskmise tulemuse ning õppekeele lõikes. Statistiliselt olulised erinevused esinesid aga kooli suuruse ja kooli tuleviku aspekti lõikes.

Tabel 2.11 Õpetajate rahulolu juhtimisega kooli eripäradest lähtuvalt

		Õpilaste arv		Piirkond			RE tulemus		Õppekeel		Gümnaasium	
		kuni 600	600 ja enam	Kesk linn	Anne linn	muu	alla 66 punkti	66 ja enam punkti	eesti	vene	suletav	jätkav
Rahulolu juhtimisega	keskmine	3,10	2,75	3,07	2,83	2,94	2,89	2,98	2,91	3,01	2,75	3,13
	Standard-hälve	0,67	0,89	0,80	0,85	0,76	0,77	0,84	0,81	0,79	0,77	0,79
	Olulisuse tõenäosus	0,01*		0,37			0,51		0,56		0,00*	
	F- statistik	7,27		0,99			0,43		0,34		8,86	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Uuringu tulemusena selgus, et väiksemate koolide õpetajad on juhtimisega statistiliselt olulisel määral rahulolevamad kui suurtes koolides töötavad õpetajad. Autori arvates on erinevuse põhjus selles, et väiksemates koolides saavad juhid õpetajatega individuaalselt tegeleda ning neile rohkem tähelepanu pöörata kui suurte koolide juhid.

Teiseks esines statistiliselt oluline erinevus gümnaasiumi tuleviku aspekti lõikes, kus need õpetajad, kes töötavad koolides, kus gümnaasium alles jääb, on eestvedamisega rahulolevamad kui nende koolide õpetajad, kes töötavad koolides, kus gümnaasiumiosa lähiaastatel likvideeritakse.

Juhtide endi hinnangud rahulolule oma juhtimisega statistiliselt olulisel määral ühegi eelnevalt vaadeldud tunnuse lõikes ei erine. Seega võib öelda, et juhtide hinnangud rahulolule oma eestvedamisega on sarnased kooli suuruse, kooli asukoha, riigieksamite

keskmise tulemuse, õppekeele ja kooli tuleviku lõikes – ehk koolijuhid on rahul oma juhtimisega.

Mõned huvitavad tulemused esinesid aga siis, kui autor analüüsis rahulolu direktori ja õppealajuhataja juhtimisega eraldi. Väikeste koolide õpetajate hinnangud rahulolule õppealajuhataja juhtimisega on statistiliselt olulisel määral ($p=0,00$) kõrgemad (3,31) kui suuremates koolides töötavatel õpetajatel (2,78). Piirkonna lõikes on Annelinna koolides töötavate õpetajate hinnangud rahulolul õppealajuhataja juhtimisega statistiliselt olulisel määral ($p=0,04$) madalamad (2,81) kui Tartu muudes koolides (3,24) (v.a kesklinna koolid) töötavate õpetajate hinnangud. Vaadeldes gümnaasiumi tuleviku aspekti, andsid need õpetajad, kes töötavad koolides, kus gümnaasium alles jääb, oma kooli direktorile statistiliselt olulisel määral ($p=0,00$) kõrgema hinnangu (3,13) kui need õpetajad, kes töötavad koolides, kus gümnaasium likvideeritakse (2,51). Sellest võib järeldada, et õpetajate hinnangul õppealajuhatajate juhtimist gümnaasiumi likvideerimine ei mõjuta.

Lisaks kooli iseloomustavatele tunnustele uuris konkreetse töö autor õpetajate ja juhtide endi rahulolu juhtimisega ka sotsiaal-demograafiliste tunnuste alusel nagu sugu, vanus, haridustase, ametijärk (ainult õpetajatel), tööstaaž kokku ning tööstaaž konkreetses koolis. Huvitava tulemusena selgus, et statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud ühegi tunnuse lõikes nii õpetajate hinnangutes juhtimisega rahulolu kohta kui ka juhtide endi hinnangutes (vt lisasid 7 ja 8). Autori arvates seisneb põhjus selles, et koolipersonalil on juba õpetajatööle minnes teistsugused, üksteisega sarnased väärtused ja uskumused olenemata soost, vanusest ja staažist ning seepärast ei erinegi hinnangud eestvedamisstiilidele nende kriteeriumide lõikes.

Mõne üksiku erinevuse leidis autor sotsiaaldemograafiliste tunnuste alusel siis, kui võrdles hinnanguid direktorite ja õppealajuhatajate lõikes eraldi. Ainsana erinesid õpetajate hinnangud tööstaaži lõikes, kus kuni viis aastat konkreetses koolis töötanud õpetajad on hinnanud rahulolu õppealajuhataja juhtimisega statistiliselt olulisel määral ($p=0,02$) kõrgemaks (3,38) kui 6 kuni 15 aastat (2,92) või kauem (2,91) koolis töötanud õpetajad.

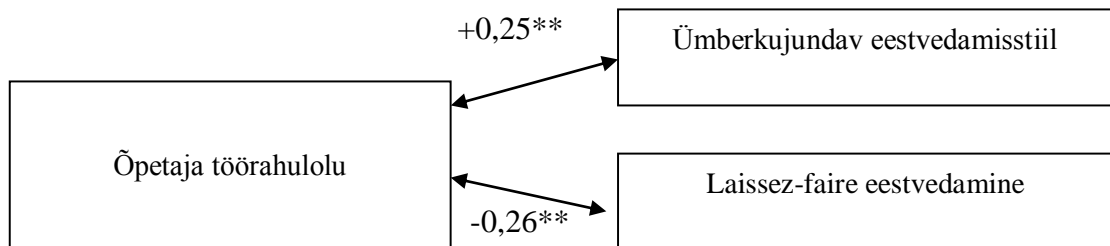
Direktorite ja õppealajuhatajate hinnangutes esines erinevus vaid koolidirektorite haridustaseme lõikes, kus need direktorid, kellel on muu haridus, on hinnanud rahulolu oma juhtimisega statistiliselt olulisel määral ($p=0,047$) madalamaks (2,00) kui need direktorid, kellel on erialane bakalaureuse või magistrikraad (3,00).

Lisaks rahulolule juhtimisega uuris autor ka lisapingutust. Uurides seost eestvedamisstiilide ja lisapingutuse vahel, selgus korrelatsioonanalüüsi tulemusena, et mida ümberkujundavam on juht või mida rohkem süsteemset tasustamist ta kasutab, seda rohkem võib töötaja olla valmis tegema lisatööd (*extra effort*) ning mida passiivsem ja minnalaskvam on oma eestvedamises juht, seda vähem soovivad järgijad oma töösse lisapingutust panustada. Ka lisapingutuse aspekti puhul on seosed nõrgad ning eelnevalt välja toodud tõlgendused ei pruugi alati kehtida.

Alapeatükis 1.3 toodi välja erinevate autorite poolt läbiviidud uuringute tulemused eestvedamisstiilide ja töörahulolu vaheliste seoste kohta. Enamus uuringutest kinnitas, et töörahulolu ja eestvedamisstiil omavad statistiliselt olulist seost, kuid leidis ka neid uuringuid, kus seos töörahulolu ja eestvedamisstiili vahel puudus või seda ei olnud võimalik tõestada.

Konkreetses uuringu raames leidis autor statistiliselt olulise seose eestvedamisstiilide ja töörahulolu vahel ning alljärgneval joonisel on välja toodud korrelatsioonanalüüsi käigus saadud seosed õpetajate töörahulolu ja eestvedamisstiilide vahel. Jooniselt 2.1 on näha, et statistiliselt oluline ja positiivne seos esineb ümberkujundava eestvedamise ja töörahulolu vahel, mis tähendab, et mida ümberkujundavam on juht, seda suurem on õpetaja töörahulolu. Seos oli oodatav ning vastas varasemate uuringute tulemustele (vt lk 26-27). Samas tuleb arvestada, et korrelatsioonikordaja on alla 0,3, mis tähendab, et seos on nõrk. Pragmaatilise eestvedamise ja töörahulolu vahel statistiliselt olulist seost ei esinenud. Saadud tulemus on üllatav ega toeta varasemalt tehtud samalaadseid uuringuid. Statistiliselt oluline ja vastassuunaline seos leiti *laissez-faire* eestvedamise ja töörahulolu vahel. Viimane tähendab seda, et mida rohkem kasutab juht eestvedamises „*las-minna*“ stiili, seda madalam on õpetaja töörahulolu. Saadud tulemus toetab Hamidifari (2010), Mihhailova, Türk (2004), Barnetti (*et al.* 2005) ning Judge ja Piccolo (2004) poolt tehtud uuringute tulemusi. Ka viimane seos on nõrk ning tulemuste

tõlgendustesse tuleb suhtuda ettevaatlikult, sest vaid 7 % ühe tunnuse varieeruvusest on kirjeldatav teise tunnuse varieeruvuse kaudu.



Joonis 2.1. Õpetajate töörahulolu seosed koolijuhtide eestvedamisstiilidega

**Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal

Spearman'i korrelatsioonanalüüsi tulemusena selgusid eestvedamise alamstiilide lõikes järgmised seosed üldise töörahuloluga (vt tabel 2.12; lisa 9). Statistiliselt oluline ja positiivne seos esines õpetajate töörahulolu ja kõigi ümberkujundavate eestvedamisstiilide vahel, välja arvatud idealiseeritud käitumine, millega statistiliselt olulist seost ei leitud. Pragmaatilistest eestvedamisstiilidest oli statistiliselt oluline ja positiivne seos süsteemse tasustamisega ning statistiliselt oluline negatiivne seos passiivse juhtimisega erandi kaudu ning *laissez-faire* stiiliga. Kõik leitud statistiliselt olulised seosed on nõrgad ja ühe tunnuse varieeruvus kirjeldab vaid vähem kui 7 % teise tunnuse varieeruvusest.

Tabel 2.12 Korrelatsioonanalüüsi tulemused töörahulolu ja eestvedamisstiilide vahel.

	IA	IB	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF
Töörahulolu	0,20*	0,15	0,25**	0,25**	0,24**	0,23**	-0,12	-0,27**	-0,20*
IA –idealiseeritud tunnused, IB – idealiseeritud käitumine, IM – inspireeriv motiveerimine; IS – intellektuaalne stimuleerimine; IC – individuaalne lähenemine; CR – süsteemne tasustamine; MBEA – aktiivne juhtimine erandi kaudu; MBEP – passiivne juhtimine erandi kaudu; LF – <i>laissez-faire</i>									

**Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,01$

*Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal

Saadud tulemustest oli kõige üllatavam see, et idealiseeritud käitumise ja töörahulolu vahel statistiliselt olulist seost ei leitud ning et seos idealiseeritud tunnuste puhul töörahuloluga oli nii nõrk. Varasemates uuringutes on neid kahte stiili käsitletud kui idealiseeritud mõju, millel on töörahuloluga peaaegu iga uuringu (Voon *et al.* 2011; Ghorbanian *et al.* 2012; Munir *et al.* 2012; Kirby *et al.* 1992; Hamidifar 2010) tulemusena statistiliselt oluline seos esinenud. Ja kui arvestada, et idealiseeritud mõju on üks karismaatilise eestvedamise komponentidest, siis Nguni *et al.* 2006 uuringu tulemusena mõjutab karismaatiline eestvedamine õpetajate rahulolu kõige enam.

Teiseks ei esinenud statistiliselt olulist seost töörahulolul aktiivse juhtimisega erandi kaudu, mis on huvitav, sest kirjanduses on välja toodud, et pigem puudub seos töörahulolu ja passiivse juhtimisega erandi kaudu vahel. Autor ühtegi toetavat uuringut selle kohta, et töörahulolul puuduks statistiliselt oluline seos aktiivse juhtimisega erandi kaudu, ei leidnud. Seda, et ülejäänud ümberkujundava eestvedamise alamstiilid ja süsteemne tasustamine on statistiliselt olulises ja positiivses seoses töörahuloluga, kinnitavad ka varem tehtud uuringud. (Voon *et al.* 2011; Ghorbanian *et al.* 2012; Munir *et al.* 2012; Kirby *et al.* 1992; Nguni *et al.* 2006; Mihhailova, Türk 2004) Samas ei saa konkreetsete tulemuste raames täielikult varasemaid tulemusi toetada, sest seosed on nõrgad.

Õpetajate töörahulolu ei erine Tartu gümnaasiumide lõikes olulisel määral, varieerudes 3,0-st kuni 3,4-ni, mis näitab küllaltki head tulemust (skaalal 0-mitte kunagi ei ole rahul ja 4 – alati rahul). Allärgnevas tabelis 2.13 on välja toodud Tartu gümnaasiumide õpetajate töörahulolu kooli suuruse, kooli piirkonna, riigieksamite keskmise tulemuse, õppekeele ja gümnaasiumi edasise toimimise lõikes

Statistiliselt oluline erinevus leidis vaid gümnaasiumi tuleviku aspekti lõikes, milles selgus, et nende koolide õpetajate töörahulolu, kus gümnaasium jätkab tegutsemist, on kõrgem, kui need õpetajate oma, kelle koolis gümnaasiumiosa likvideeritakse. Saadud tulemus on autori arvates oluline ning kirjeldab viimaste aastate segast olukorda Tartu gümnaasiumides. See on oluline õppimiskoht koolidele, kus suuri muutusi läbi viiakse. Märkuandeks on see nii koolijuhtidele kui nende üle võimu omavatele organisatsioonidele (linna- ja riigivalitsustele, haridusosakonnale, omavalitsustele, haridusministeeriumile või riigile).

Tabel 2.13 Õpetajate töörahulolu erinevate tegurite lõikes

		Õpilaste arv		Piirkond			RE tulemus		Õppekeel		Gümnaasium	
		kuni 600	600 ja enam	Kesk linn	Anne linn	muu	alla 66 punkti	66 ja enam punkti	eesti	Vene	suletav	jätkav
Rahulolu tööga	Keskmine	3,28	3,11	3,23	3,08	3,30	3,22	3,18	3,23	3,07	3,17	3,24
	Standard hälve	0,60	0,65	0,69	0,65	0,56	0,58	0,68	0,60	0,70	0,59	0,67
	Olulisuse tõenäosus	0,10		0,17			0,70		0,21		0,04*	
	F-statistik	2,76		1,81			0,15		1,62		4,28	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Ülejäänud koole iseloomustavate tegurite (kooli suurus, piirkond, riigieksamite keskmine tulemus ja õppekeel) lõikes statistiliselt olulisi erinevusi töörahuloluga ei leidunud. Sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes statistiliselt olulist erinevust töörahulolule ühegi tunnuse puhul ei esinenud (vt tabel 2.14). Võttes vaatluse alla varasemad uuringud, mis tõendasid nii seoste olemasolu sugude (Bogler 2001) ja vanuse lõikes (Lepik 2011, Loogma *et al.* 2009), kui lükkasid need ümber (Bhatti *et al.* 2012) oli tulemus oodatav. Konkreetse töö tulemused toetavad Bhatti (*et al.* 2012) tulemusi, kus töörahulolu ei erine sotsiaal-demograafiliste tegurite lõikes.

Tabel 2.14 Õpetajate hinnang töörahulolule sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes

	Sugu			Vanus		Haridus				Ameti-järk		Tööstaaž kokku			Tööstaaž konkreetses koolis		
	naine	mees	kuni 30	31-45	46 ja enam	mitteerialane	erialane kõrgharidus	erialane magister	muu	nooremõp.	vanemõp.	kuni 5	6-15	16 ja enam	kuni 5	6-15	16 ja enam
Töö- rahulolu	3,2 0	2,2 3	3, 25	3,1 6	3,2 3	3,4 0	3,27	3,00	3,3 3	3,1 7	3,2 5	3, 14	3,2 6	3,19	3, 24	3,1 5	3,2 0
Standard hälve	0,6 3	0,6 1	0, 68	0,6 6	0,6 0	0,2 6	0,07	0,08	0,3 3	0,6 3	0,6 2	0, 73	0,6 2	0,61	0, 9	0,0 9	0,0 9
Olulisuse tõenäosus	0,84			0,78		0,06				0,45		0,76			0,78		
F- statistik	0,04			0,25		2,55				0,57		0,27			0,25		

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Töö tulemusena selgus, et rahulolul eestvedamisega on statistiliselt oluline seos ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamisega ning statistiliselt oluline negatiivne seos *laissez-faire* stiiliga. Uuringu tulemuste kokkuvõttena võib välja tuua, et Tartu gümnaasiumide koolijuhtide eestvedamisega ollakse küllaltki sageli rahul. Erinevused õpetajate rahulolule eestvedamisega esinesid selliste koole iseloomustavate tegurite lõikes nagu kooli suurus ja gümnaasiumi tulevik. Statistiliselt olulist seost ei leitud konkreetse töö käigus kooli piirkonna, riigieksamite keskmise tulemuse ja õppekeele lõikes. Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes nagu sugu, vanus, haridustase, ametijärk, tööstaaž kokku ja tööstaaž konkreetses koolis statistiliselt olulisi erinevusi õpetajate hinnangutes rahulolule juhtide eestvedamisega ei olnud. Juhtide enda hinnangutes rahulolule oma juhtimisega ei esinenud ühtegi statistiliselt olulist erinevust nii koole iseloomustavate tegurite kui sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes. Järeldusena toob autor välja, et mida ebamäärasem ja ebakindlam on õpetaja jaoks tema tulevik, seda vähem on ta rahul ka juhtide tegevusega, seda võib üldistada ka kõigile teistele organisatsioonidele.

Töö tulemusena selgus, et töörahulolul esineb statistiliselt oluline seos selliste eestvedamisstiilidega nagu ümberkujundav ja *laissez-faire*, kus esimesega eksisteerib positiivne ja teisega negatiivne seos. Seosed on üllataval kombel nõrgad ning kirjeldavad vähem kui 10% juhtudest. Töörahulolu erineb statistiliselt olulisel määral nende õpetajate hinnangutes, kes töötavad koolides, kus gümnaasium jätkab tegevust võrreldes nende õpetajate hinnangutega, kus gümnaasiumiosa likvideeritakse. Seda, mis põhjusel seosed töörahulolu ja eestvedamisstiilide vahel nõrgad on ei oska autor selgitada. Intervjuus osalenud koolijuht tõi välja, et töörahulolu ja eestvedamise vahel ei pruugi seost olla seepärast, et juhid hoiavad sageli omaette ning tegutsevad oma kabinetis mitte ei tegutse aktiivselt õpetajate hindamise, motiveerimise ja neile tagasiside andmisega. Negatiivselt võib juhi aktiivne tegutsemine intervjuueeritava arvates mõjuda siis, kui juht ilmub kohale suvalisel ajahetkel omamata olukorrast piisavat ülevaadet ja hakkab oma võimu kasutama.

Autori hinnangul oli ootuspärane, et Tartu gümnaasiumide juhte hinnati pigem ümberkujundavaks kui pragmaatilisteks, sest see peaks koolidele omane olema. Murekohaks on aga põhikoolina jätkavate koolide rahulolu tase juhtimisega ja töörahulolu tase koolides. Selle probleemiga peaksid tegelema nii koolijuhid kui kohalikud omavalitsused. Autori arvates tuleks nendel koolidel olukorra parandamiseks vaadata juba ennetavalt tulevikku, mitte muretsed amineviku pärast. Vene koolide õpetajate keskmisest kõrgem hinnang pragmaatilise eestvedamisstiili kasutamisele võib tuleneda nende rahvuslikust eripärast ning ei pruugi olla halb. Probleemiks võib aga olla pragmaatilise juhtimise kõrgelt hindamine keskmisest kõrgema riigieksamite tulemustega koolides, sest seal võib olla juhi poolne suunitlus vaid tulemustele, mis ei pruugi tagada õpetajate jaoks piisavat töörahulolu. Kuna konkreetse töö käigus seda tõestada ei suudetud, siis võib selle üle edaspidi mõelda ja arutleda.

Järgnevas tabelis on välja toodud kõik uuringu tulemusena selgunud statistiliselt olulised seosed ümberkujundava, pragmaatilise ja *laissez-faire* stiili lõikes. Tabelist on välja jäetud sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes leitud tulemused, mida oli vaid üks – väiksema tööstaažiga õpetajad hindavad oma juhte vähem minnalaskvat stiili kasutavaks kui vanemad kolleegid.

Tabel 2.15 Tartu gümnaasiumide juhte iseloomustavad eestvedamisstiilid, nende seosed õpetajate töörahuloluga ja õpetajate rahulolu juhtimisega

	ÜMBERKUJUNDAV	PRAGMAATILINE	LAISSEZ-FAIRE
Eestvedamisstiilid Tartu gümnaasiumides (õpetajate hinnangul)	Tartu koolijuhte hinnati eelkõige ümberkujundavaks, alamstiilidest hindasid õpetajad juhte inspireerivat motiveerimist rakendavateks	Alamstiilidest hinnatakse juhte kõige rohkem süsteemset tasustamist rakendavateks	Kõige madalam hinnang anti õpetajate poolt <i>laissez-faire</i> stiilile
Stiilid Tartu gümnaasiumides (koolijuhtide hinnangul)	Koolijuhid hindasid end ümberkujundavat juhtimist rakendavaks, alamstiilidest hinnati end intellektuaalselt stimuleerivaks, individuaalselt lähenevaks ja inspireerivalt motiveerivaks	-	Meesjuhid hindavad end rohkem <i>laizzes-faire</i> stiili kasutavaks
Erinevused/sarnasused õpetajate ja juhtide hinnangutes	<ul style="list-style-type: none"> Juhid arvavad, et rakendavad töös individuaalset lähenemist, kuid õpetajad hindavad selle nende puhul kõige madalamaks Juhid nii õpetajate kui juhtide endi hinnangul inspireerivalt motiveerivad 		
Kooli eripära	Väiksema kooli ja gümnaasiumina jätkava kooli õpetajad hindavad oma juhte ümberkujundavamaks; kesklinna koolijuhid hindavad end ümberkujundavamaks	Kõrgema riigieksami keskmise tulemusega ja vene õppekeelega koolide õpetajad hindavad juhte pragmaatilisemaks	Õpetajad, kes töötavad koolides, mis gümnaasiumina ei jätka hindavad juhte rohkem <i>laissez-faire</i> stiili kasutavaks
Rahulolu juhtimisega	Mida ümberkujundavam on juht, seda rohkem on õpetajad juhtimisega rahul.	Mida pragmaatilisem on juht, seda rohkem on õpetajad juhtimisega rahul	Mida rohkem kasutab juht <i>laissez-faire</i> stiili, seda vähem on õpetajad juhtimisega rahul
Kooli eripära	<ul style="list-style-type: none"> Mida väiksem kool, seda rohkem rahul ollakse juhtimisega Õpetajad, kes töötavad koolides, kus gümnaasium likvideeritakse on juhtimisega vähem rahul (kehtib direktorite kohta) Annelinna koolides on õpetajate rahulolu õppealajuhatajate juhtimisega madalam kui teistes piirkondades 		
Töö-rahulolu	Mida ümberkujundavam on juht, seda suurem on õpetajate töörahulolu (seos nõrk)	Seos puudub	Mida rohkem kasutab juht <i>laissez-faire</i> stiili, seda väiksem on õpetaja töörahulolu (seos nõrk)
Kooli tulevik	<ul style="list-style-type: none"> Nendes koolides, kus gümnaasium tegevust ei jätka on õpetajate töörahulolu madalam 		

Allikas: autori koostatud läbiviidud uuringu tulemuste põhjal

Arvestades konkreetse töö tulemusi, millest selgus, et õpetajate töörahulolu ja rahulolu juhtimisega on seotud eestvedamisstiilidega on autori arvates oluline arendada igas koolis eestvedamisstiili ja muutuda selles osas teadlikumaks. Autori poolsete ettepanekute seoses koolijuhtide eestvedamisstiilidega on koolijuhtidele ja kohalikele omavalitsustele välja toodud tabelis 2.16.

Tabel 2.16 Autoripoolsed ettepanekud eestvedamisstiilide arendamiseks koolijuhtide seas

	Ettepanekud koolijuhile		Ettepanekud kohalikele omavalitsustele
1	Koolijuhid, keda hinnati pragmaatilisemaks peaksid üle vaadata oma tegevuse ja kaaluma kas see tagab kõigile õpetajatele töörahulolu ning on eestvedamiseks parim valik	1	Kohalikud omavalitsused peaksid väga täpselt määratlema koolijuhi valiku – ja kontrolliprotsessi
2	Koolijuhid peaksid suurendama individuaalset lähenemist, kui seda loomulikult viisil ei oska tuleb ennast selles vallas koolitada	2	Koolijuhte tuleks sagedamini saata täiendkoolitustele, et kujundada pragmaatilisest või minnalaskvast juhust ümberkujundavaks juhiks
3	Koolijuhi huvi koostöö vastu peaks suurenema (koostöö õpetajatega, kohalike omavalitsustega)	3	Kohalikud omavalitsused peaksid rohkem kontrolli teostama koolijuhtidele, tähelepanu võiks olla suunatud eakamatele ja meesoost koolijuhtidele
6	Suuremate koolide juhid peaksid rohkem tähelepanu pöörama õpetajatele - isegi kui neil on kõigest väga hea ülevaade, ei pruugi õpetajad sellest teadlikud olla	6	Koolireformide teostamisel tuleb tähelepanu pöörata reformist mõjutatud olevatele koolidele – nende sisekliimale, õpetajate töörahulolule, juhtkonna tegevusele
7	Õpetajatega tuleb infot jagada selleks, et ei tekiks vale arusaam – probleem nii suurtes koolides kui seal kus juhte hinnatakse laissez-faire stiili kasutavaks		
8	Kaduvate gümnaasiumiosadega koolides tuleb koolijuhtidel vaadata tulevikku ja mõelda välja enda eripärad põhikoolina tegutsemiseks		

Allikas: autori koostatud

Võttes eelnevalt toodud tabeli üldistavalt koolijuhtide jaoks kokku, tuleb õpetajate töörahulolu ja juhtimisega rahulolu tagamiseks kasutada eelkõige ümberkujundava eestvedamise stiile ning teha võimalikult palju koostööd.

Käesolevat teemat oleks vaja edasi uurida kolmes peamises suunas. Esiteks laiemalt Eesti lõikes, sest sarnaseid gümnaasiumide ümberkorraldusi on juba läbi viidud ja viiakse edasi ka teistes Eesti linnades mistõttu tasuks uurida, milline on eestvedamisstiilide seos töörahuloluga nendes koolides. Teiseks tasub tööd edasi uurida koolijuhtidele teostatava kontrolli osas, kes kui palju ja millisel viisil sellega peaks tegelema. Nagu eelnevalt töös välja toodud, siis peaks töö tulemus olema sõnum koolide tegevuse ja tulemuste üle pidavatele kontrollorganitele, kes peaksid koolijuhtide taset aitama üleval hoida. Uurida võiks, kuidas tullakse toime probleemiga, kes kontrollib kooli tegevuse tõhusust ning kuidas ta seda teeb. Kolmanda suunana tuleks uurida probleemi mõju õpilaste tulemustele läbi õpetajate töörahulolu. Kuigi ka konkreetses töös toodi välja, et juhi eestvedamisstiil mõjutab õpilaste tulemusi kaudselt läbi õpetaja rahulolu, tasuks uurida selliseid koole, kus gümnaasium kadumas.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö „Koolijuhtide eestvedamisstiilid ja nende seos õpetajate töörahuloluga Tartu gümnaasiumide näitel“ esimeses peatükis anti ülevaade juhtide eestvedamisstiilidest ning nende seostest õpetajate töörahuloluga teemakohase kirjanduse ja varasemate empiiriliste tööde põhjal. Eestvedamisteooriaid ja -stiile on erinevaid, kuid lähtudes koolikontekstist, on arvukalt uuringuid läbi viidud ümberkujundava ja pragmaatilise eestvedamisstiili kohta. Konkreetsetes töös käsitleti ümberkujundavat, pragmaatilist ja *laissez-faire* (minnalaskvat) stiili.

Ümberkujundav eestvedamisstiil eeldab töökollektiivi ühiseid väärtusi ja eesmärke ning juhipoolset hoolivat ja motiveerivat suhet. Ümberkujundav eestvedamisstiil sisaldab nelja alamosa, milleks on idealiseeritud mõju (tunnused, käitumine), inspireeriv motiveerimine, individualiseeritud lähenemine ja intellektuaalne stimuleerimine. Pragmaatilist eestvedamist iseloomustab töötaja ja juhi vaheline vahetusprotsess, kus üldjuhul vahetatakse töötulemused töötasu vastu. Pragmaatilise eestvedamise alla kuuluvad sellised alamstiilid nagu süsteemne tasustamine ja aktiivne juhtimine erandi kaudu. *Laissez-faire* stiili ei peeta eestvedamisstiiliks, vaid pigem juhtimisstiiliks, kus loobutakse vastutusest ja sekkumisest. Viimase aja määratluste järgi kuulub *laissez-faire* stiili alla lisaks veel passiivne juhtimine erandi kaudu, kuigi seda on paljudes uuringutes käsitletud ka kui pragmaatilise eestvedamise ühte alamstiili.

Teooria põhjal selgus, et suurem osa koolides läbi viidud uuringutest põhinesid ümberkujundava ning pragmaatilise eestvedamisstiili uurimisel. Koolijuhte on erinevate uuringute raames hinnatud eelkõige ümberkujundavaks ja seejärel pragmaatilisteks juhtideks. Kõige vähem on hinnatud juhte *laissez-faire* stiili kasutavaks. Eestvedamise alamstiilidest hindavad õpetajad koolijuhte kõige rohkem inspireerivat motiveerimist, idealiseeritud mõju ning intellektuaalset stimuleerimist kasutavaks.

Lähtudes seosest eestvedamisstiili ja õpetajate töörahulolu vahel, selgus uuringutest, et statistiliselt oluline seos nende vahel on olemas, kuid oli ka neid uuringuid, kus seost töörahulolu ja eestvedamisstiili vahel ei leitud. Varasemate empiiriliste uuringute kokkuvõttena selgus, et mida rohkem kasutavad koolijuhid oma töös ümberkujundavat ja pragmaatilist eestvedamisstiili, seda suurem on õpetajate töörahulolu ning mida rohkem kasutavad koolijuhid oma töös *laissez-faire* stiili, seda madalam on õpetajate töörahulolu ja seda rahulolematud on nad juhtimisega.

Töö empiirilises osas kasutati Tartu kümnes gümnaasiumis läbi viidud uuringu tulemusi, milles osales 149 õpetajat ja 19 koolijuhti. Eestvedamisstiile uuriti Bassi ja Avolio mitmefaktorilise eestvedamisstiilide küsimustiku abil (45 väidet õppealajuhataja kohta ja 45 väidet direktori kohta) ning väitega: „Olen rahul tööga“ uuriti õpetajate töörahulolu. Töös leiti Tartu gümnaasiumides enim kasutatavad eestvedamisstiilid, õpetajate rahulolu juhtimisega ning töörahulolu ja eestvedamisstiilide vahelised seosed. Tulemusi analüüsiti erinevate õpetajaid ja koolijuhte iseloomustavate sotsiaaldemograafiliste (vanus, sugu, haridus, ametijärk, tööstaaž) ja kooli eripärade lõikes (suurus, asukoht, õppekeel, riigieksamite keskmine tulemus, gümnaasiumide tulevik).

Saadud tulemuste põhjal hinnati Tartu gümnaasiumide juhte õpetajate ja juhtide endi poolt eelkõige ümberkujundavaks ning oma töös rakendavad nad inspireerivat motiveerimist ning süsteemset tasustamist. Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes hindasid kuni kuueaastase staažiga töötajad oma juhte vähem *laissez-faire* stiili kasutavaks kui nende vanemad kolleegid. Autori arvates seisneb põhjus selles, et staažikamatele töötajatele antakse rohkem vabadust, mistõttu tunduvad juhid neile rohkem minnalaskvad. Vanuse, soo, haridustaseme ja ametijärgu lõikes statistiliselt olulisi erinevusi õpetajate hinnangutes eestvedamisstiilide ei olnud.

Erinevused eestvedamisstiilile erinesid statistiliselt olulisel määral kooli suuruse, õppekeele, riigieksamite keskmise tulemuse ja kooli tuleviku aspektide lõikes. Väiksemate koolide õpetajad hindasid oma juhte ümberkujundavamaks kui suurte koolide õpetajad. Riigieksamite keskmise tulemuse alusel esines statistiliselt oluline erinevus pragmaatilise eestvedamisstiilile antud hinnangutes, kus kõrgema keskmise riigieksamite tulemusega koolide õpetajad hindasid oma juhte pragmaatilisemaks.

Autori arvates võib see olla probleemiks, sest tulemustele orienteeritud ei pruugi tagada piisavat töörahulolu. Vene õppekeelega koolides töötavad õpetajad on hinnanud oma juhte pragmaatilisemaks kui eesti õppekeelega koolides töötavad õpetajad. Autori arvates on see tingitud rahvuslikust eripärast ja ei tohiks olla murekoht. Oluline tulemus ilmnes hinnangutes eestvedamisstiilidele gümnaasiumi tuleviku aspekti lõikes, kus nende koolide õpetajad, kelle koolis gümnaasiumiosa alles jääb, hindasid oma juhte nii ümberkujundavamaks kui pragmaatilisemaks võrreldes õpetajate hinnangutega, kes töötavad kaduvate gümnaasiumiosadega koolides. Lisaks selgus, et nende koolide õpetajad, kus gümnaasium kaob, hindasid oma juhte minnalaskvamaks. Järelikult on gümnaasiumide likvideerimine konkreetsete koolijuhtide tööd mõjutanud. Autori hinnangul on selle probleemi lahendamiseks koolidel oluline ülesanne liikuda edasi ja mõelda enda kui tulevase põhikooli edasiste tegevuste peale ja kuidas teistest koolidest erineda.

Tartu koolijuhtide juhtimisega ollakse rahul. Erinevused õpetajate rahulolule juhtimisega esinesid selliste koole iseloomustavate tegurite lõikes nagu kooli suurus ja gümnaasiumi tulevik. Selgusid kaks olulist erinevust. Esiteks see, et mida suurem on kool, seda vähem on õpetajad juhtimisega rahul, ning teiseks õpetajad, kes töötavad koolides, kus gümnaasiumiosa likvideeritakse, on juhtimisega vähem rahul kui nende koolide õpetajad, kus kool gümnaasiumina tegutsemist jätkab. Järeldusena toob autor välja, et mida ebamäärasem ja ebakindlam on õpetaja jaoks tema tulevik, seda vähem on ta rahul ka juhtide tegevusega, mida autori arvates võib üldistada ka kõigile teistele organisatsioonidele. Statistiliselt olulist seost ei leitud konkreetse töö käigus kooli piirkonna, riigieksamite keskmise tulemuse ja õppekeele lõikes.

Sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes nagu sugu, vanus, haridustase, ametijärk, tööstaaž kokku ja tööstaaž konkreetses koolis statistiliselt olulisi erinevusi õpetajate hinnangutes rahulolule juhtimisega ei olnud. Juhtide endi hinnangutes rahulolule oma juhtimisega ei esinenud ühtegi statistiliselt olulist erinevust nii koole iseloomustavate tegurite kui sotsiaaldemograafiliste tegurite lõikes. Järelikult ei olene koolide lõikes rahulolu juhtimisega sotsiaaldemograafiliste tunnuste vaid pigem koole iseloomustavate tunnuste alused. Autori arvates seisneb põhjus selles, et koolipersonalil on juba õpetajatööle minnes teistsugused, üksteisega sarnased väärtused ja uskumused

olenemata soost, vanusest ja staažist ning seepärast ei erinegi hinnangud rahulolule juhtimisega sotsiaaldemograafiliste kriteeriumide lõikes.

Tööraahulolu aspekti uurides selgus, et õpetajad, kes töötavad koolides, kus gümnaasiumiosa likvideeritakse on oma tööga vähem rahul kui need õpetajad, kelle kool samal viisil jätkab. Autori hinnangul oli tulemus ootuspärane ning näitab puudujääke koolijuhtide kui kohalike omavalitsuste töös. Õpetajate sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes erinevusi tööraahulole ei esinenud.

Vaadeldes töö jaoks püstitatud eesmärki, saab öelda, et koolijuhtide eestvedamisstiil on statistiliselt olulises seoses õpetajate tööraahuloga. Mida ümberkujundavam on koolijuht, seda suurem on õpetaja tööraahulolu ning mida minnalaskvam on koolijuht, seda väiksem on õpetaja tööraahulolu. Autori ettepanekud koolijuhtide eestvedamisstiilide parandamiseks ja õpetajate tööraahulolu suurendamiseks olid järgmised: koolijuht peaks oma töös rohkem kasutama ümberkujundavat eestvedamisstiili, mille alamstiilidest tuleks keskenduda individuaalse lähenemise rakendamisele; koolijuhte tuleks sagedamini saata täiendkoolitustele; koolijuhi valikuprotsess tuleks kohalike omavalitsuste poolt üle vaadata ning vajadusel parandada; õpetajate ja juhtide vahelist koostööd ja infovahetust tuleb suurendada.

Käesolevat teemat tasub edasi uurida kolmes suunas. Esiteks laiemalt Eesti lõikes, sest sarnaseid ümberkorraldusi on juba varasemalt tehtud ja hakatakse läbi viima ka teistes Eesti linnades. Teiseks, kes peaks tegelema probleemiga kus kaduvate gümnaasiumidega koolides on õpetajatel madal tööraahulolu ja ei olda rahul juhtimisega. Kolmandaks suunaks võiks olla kaduvates gümnaasiumides õpetajate tööraahulolu vähenemise mõju uurimine õpilaste tulemustele.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aidla, A.** The impact of individual and organisational factors on academic performance in Estonian general educational schools. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2009, 219 lk.
2. **Al-Ababneh, M., Lockwood, A.** The Influence of Managerial Leadership Style on Employee Job Satisfaction in Jordanian Resort Hotels. - In: 28th EuroCHIRE Research Conference, Amsterdam, 2010, 15 p.
3. **Amstrong, M.** Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th Edition. London: Kogan Page, 2009, 1062 p.
4. **Ardichvili, A., Manderscheid, S.V.** Emerging Practices in Leadership Development: An Introduction. - Advances in Developing Human Resources, 2008, Vol. 10, No. 5, pp. 619-631.
5. **Avolio, B.J., Bass, B.M.** Multifactor leadership questionnaire. Third edition: manual and sampler set. MindGarden, Inc, 2004, 116 p.
6. **Barnett, A. M., Marsh, H. W., Craven, R. G.** What Type of School Leadership Satisfies Teachers? A Mixed Method Approach to Teachers' Perceptions of Satisfaction. - AARE Conference Papers, 2005, 12 p.
7. **Bass, B.M.** From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. - Organizational Dynamics, 1990, Vol. 18, No. 3, pp 19-31.
8. **Bhatti, N., Maitlo, G-M., Shaikh, N., Hashmi, M-A., Shaikh, F.M.** The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. - International Business Research, 2012, Vol. 5, No. 2, pp. 192 – 201.
9. **Bogler, R.** The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. - Educational Administration Quarterly, 2001, Vol. 37, No. 5, pp 662-683.
10. **Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P.** A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. University of Exeter, Centre for Leadership Studies, 2003, 44 p.

11. **Bolin, F.** A Study of Teachers Job Satisfaction and Factors That Influence It. – Chinese Education and Society, 2007, Vol. 40, No. 5, pp. 47-64.
12. **Childress, S., Elmore, R., Grossman, A.** How To Manage Urban School Districts. - Harvard Business Review, 2006, Vol. 84, pp. 55-68.
13. **Cole, G.A.** Personnel Management. 3rd ed. DP Publications Ltd, Aldina Place, London, 1993, 558 p.
14. **Davis, J., Wilson, S.M.** Principals' Efforts to Empower Teachers: Effects on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stress. - The Clearing House, 2000, Vol. 73, No. 6, pp. 349-353.
15. **Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Leithwood, K., Kington, A.** Research into the impact of school leadership on pupil outcomes: policy and research contexts. - School Leadership and Management, 2008, Vol. 28, No. 1, pp. 5-25.
16. **Evans, L.** Delving Deeper into Morale, Job Satisfaction and motivation among Education Professionals. Re-examining the Leadership Dimension. - Educational Management and Administration, 2001, Vol. 29, No. 3, pp. 291-306.
17. **Fiedler, F.E.** A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967, 310 p.
18. **Ghorbanian, A., Bahadori, M., Nejati, M.** The relationship between managers' leadership styles and emergency medical technicians' job satisfaction. - Australian Medical Journal, 2012, Vol. 5, No. 1, pp. 1-7.
19. **Gonzales, F.Y., Green, M.T., Hodgson, M.N., Wheeler, C.A.** Leader virtues as predictors of transformational leadership. - Proceeding of ASBBS, 2012, Vol. 19, No. 1, pp. 398 – 408.
20. **Griffith, J.** Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. - Journal of Educational Administration, 2004, Vol. 42, No. 3, pp. 333-356.
21. **Hamidifar, F.** A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran. - AU-GSB e-JOURNAL, 2010, Vol. 3, No. 1, pp. 45-57.

22. **Hampton, R., Dubinsky, A.J., Skinner, S.J.** A Model of Sales Supervisor Leadership Behavior and Retail Salespeople's Job Related Outcomes. - Journal of the Academy of Marketing Science, 1986, Vol. 14, No. 3, pp. 33-43.
23. **Holt, D.H.** Management – Principles and Practices. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1987, 808 p.
24. **Hukpati, C.A.** Transformational Leadership and Teacher Job Satisfaction: A Comparative Study of Private and Public Tertiary Institutions in Ghana. University of Twente, 2009, 89 p. (masters thesis)
25. **Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T., Ahonen, J.** Õppeasutuse juhtimine. Haridus- ja teadusministeerium, 2004, 175 lk.
26. **Ibrahim, A.S., Al-Taneiji, S.** Principal leadership style, school performance, and principal effectiveness in Dubai schools. - International Journal of Research Studies in Education, 2013, Vol. 2, No. 1, pp. 41-54.
27. **Jepsen, D.A., Sheu, H.-B.** General Job Satisfaction From a Developmental Perspective: Exploring Choice – Job Matches at Two Career Stages. – The Career Development Quarterly, 2011, Vol. 52, No. 2, pp. 162-179.
28. **Judge, T.A., Piccolo, R.E.** Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic test of Their Relative Validity. - Journal of Applied Psychology, 2004, Vol. 89, No. 5, pp. 755-768.
29. **Khasawneh, S., Omari, A., Abu-Tineh, A.M.** The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan. - Educational Management Administration and Leadership, 2012, Vol. 40, No. 4, pp. 494-508.
30. **Kirby, P.C., Paradise, L.V., King, M.I.** Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership. - Journal of Educational Research, 1992, Vol. 85, No.5, pp. 303-313.
31. **Kivirähk, K.** Tegelik ja ideaalne juhtimisstiil organisatsioonis ning nende seosed soorituse ja kohesiivsusega. TÜ majandusteaduskond, 2007, 78 lk. (magistritöö)
32. **Koh, W., Steers, R., Terborg, J.** The effects of transformational leadership on teacher attitudes and students performance in Singapore. - Journal of Organizational Behaviour, 1995, Vol. 16, pp. 319-333.

33. **Kotter, J.** Management Is (Still) Not Leadership. - Harvard Business Review Blog Network, 9.01.2013. [<http://blogs.hbr.org/kotter/2013/01/management-is-still-not-leadership.html>] 14.04.2013
34. **Leithwood, K.** The Move Toward Transformational Leadership. - Educational Leadership, 1992, Vol. 49, No. 5, pp. 8-12.
35. **Leithwood, K., Riehl, C.** Understanding successful Principals: Progress on a Broken Front. - Journal of Educational Administration, 2005, Vol. 43, No. 6, pp. 619-629.
36. **Leithwood, K., Jantzi, D.** Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Cultures. - Annual Meeting of The Canadian Association for Curriculum Studies, Canada, 1990, 49 p.
37. **Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S., Wahlstrom, K.** Review of Research How Leadership Influences Student Learning. - Center for Applied Research and Educational Improvement, Ontario Institute for Studies in Education, Wallace Foundation, 2004, 87 p.
38. **Leithwood, K., Sun, J.** The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. - Educational Administration Quarterly, 2012, Vol. 48, No. 3, pp. 387-423.
39. **Lepik, T.** Valga põhikooli õpetajate töörahulolu uuring. TÜ Haridusteaduskond, 2011, 82 lk. (magistritöö)
40. **Liivamägi, Raina.** (Tartu Forseliuse Gümnaasiumi õppealajuhataja). Autori intervjuu, üleskirjutus. Tartu, 20.aprill 2013.
41. **Loogma, K., Ruus, V-R., Talts, L., Poom-Valickis, K.** Õpetaja professionaalsus ning tõhusama õpetamis- ja õppmiskeskonna loomine. - OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS tulemused. Tallinn: Tallinna Ülikooli Haridusuuringute Keskus, 2009, 107 lk.
42. **Mihhailova, G.** Kaasaegsed juhtimisteooriad. Tartu Ülikooli loengukonspekt, Pärnu 2009, 46 lk.
43. **Mihhailova, G., Türk, K.** Juhtimise mõju ettevõtte edukusele MLQ küsimustiku rakendamise alusel (AS CIBUS näitel). - Artikkel avaldatud „Ettevõtte globaliseerivas majanduses“ koolitus- ja konverentsimaterjalides, 2004, lk 109-124.

44. **Munir, R.I.S., Rahman, R.A., Malik, A.Md.Ab., Ma'amor, H.** Relationship between transformational Leadership and Employees Job Satisfaction among Academic Staff. - *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2012, Vol. 65, pp. 885-890.
45. Märka head koolijuhti. Haridus- ja teadusministeerium. [<http://www.hm.ee/index.php?0513268>] 11.05.2013
46. **Nguni, S., Slegers, P., Denessen, E.** Transformational and transactional leadership effects on teachers job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. - *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 2006, Vol. 17, No. 2, pp. 145-177.
47. **Niglas, K.** Statistika loengumaterjale. Tallinna Pedagoogikaülikool, informaatika osakond, 1997. [http://minitorn.tlu.ee/~katrin/cmsSimple/uploads/opmat/stat_loeng.pdf] 11.05.2013
48. Pedagoogide kvalifikatsiooninõuded. Haridusministri määrus 65 26.augustist 2002 a. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/797879>] 28.01.2013
49. **Pedditzi, M.L.** Quality of the scholastic system and teacher satisfaction. 2008, 10 p. [www.cird.it/public/teacher_satisfaction.doc] 9.01.2013
50. **Pezeshki Rad, Gh., Golshiri Esfahani, Z., Zamani-Miandashti, N.** Investigation of leadership style correlates affecting the staffs' job satisfaction of Jihad-e-Keshavarzi in Yazd. - *Journal of Agricultural Science and Technology (JAST)*, 2008, Vol. 10, pp. 421-429.
51. **Pont, B., Nusche, D., Moorman, H.** Koolijuhtimise täiustamine. 1. osa. Poliitika ja praktika. OECD väljaanne 2008. - Riiklik eksami- ja kvalifikatsioonikeskus, 2009, 255 lk. [<https://www1.oecd.org/education/school/44371460.pdf>] 28.01.2013
52. **Portin, B.S., Alejano, C.R., Knapp, M.S., Marzolf, E.** Redefining Roles, Responsibilities, and Authority of School Leaders. – *Improving Leadership for Learning*, The Wallace Foundation, 2006, 1-41 p.

53. **Rad, A.M.M., Yarmohammadian, M.H.** A study of relationship between manager's leadership style and employees job satisfaction. - Leadership in Health Services, 1997, Vol. 19, No. 2, pp. 11-28.
54. **Saeed, R., Azizollah, A., Zahra, A., Abdolghayoum, N., Zaman, A., Peyman, Y.** Effect on Female Principal's Management Styles on Teacher's Job Satisfaction in Isfahan-Iran, Girls High Schools. - International Education Studies, 2011, Vol. 4, No. 3, pp. 125-132.
55. **Sahin, S.** The Relationship between Transformational and Transactional Leadership Styles of School Principals and School Culture. - Educational Sciences: Theory & Practice, 2004, pp. 387-396.
56. **Sarapuu, R.** Eestvedamise ja organisatsioonikultuuri kujundamine ettevõttes Hammaproduktid. TÜ majandusteaduskond, 2012, 106 lk. (magistritöö)
57. **Shams, S., Gholami, B., Teimouri, B., Amoozadeh, M., Rahmati, Z.** Study of managers leading style based on Likert theory with regard to the amount of job satisfaction (A case study of Darrehshahr teachers). - Journal of American Science, 2012, Vol. 8, No. 10, pp. 185-190.
58. **Stanley, T.L.** The Joy of working: a new look of job satisfaction. – Supervision, 2013, Vol. 74, No.1, pp. 14-17.
59. **Stogdill, R.M.** The Evolution of Leadership Theory. - Acad Manage Proc, 1975, Vol. 1, pp. 4-6.
60. **Zaleznik, A.** Managers and leaders: Are they different? - Harvard Business Review, 1977, Vol. 55, No. 3, pp. 67-78.
61. **Tillman, W.R., Tillman, C.J.** And You Thought It Was Apple: A Study of Job Satisfaction Among Teachers. - Academy of Educational Leadership Journal, 2008, Vol.12, No.3, pp. 1-19.
62. **Toor, S.U.R.** Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers. - Leadership and Management in Engineering, 2011, Vol. 11, No. 4, pp. 310-320.
63. **Tuulik, K., Alas, R.** Leadership in Transformational Estonia. - Baltic Journal of Management, 2009, Vol. 4, No. 2, pp. 169-187.
64. **Tyrk, W.** Manager or leader? - Defence AT & L – A Publication of The Defence Acquisition University, 2007, Vol. 36, No. 4, pp. 20-22.

65. **Wheterell, K.M.** Principal Leadership Style and Teacher Job Satisfaction. Seton Hall University, 2002, 116 p. (doctoral thesis)
66. **Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., Ayob, N.B.** The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. - International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2011, Vol. 2, No. 1, pp. 24-32.
67. Õppeasutuse juhi kompetentsimudel ja sellel põhinev täiendkoolituse õppekava. Haridus- ja Teadusministeeriumi projekt, 2006 - 2007. [www.hm.ee/index.php?popup=download&id=6461] 28.01.2013

LISAD

Lisa 1. Väljavõtte ankeetküsitlusest koolijuhile

Lugupeetud koolijuht/õppealajuhataja!

TÜ magistr töö raames uuritakse Tartu gümnaasiumide õpetajate töörahulolu seoseid koolijuhtide juhtimisstiilidega. Küsimustik on anonüümne ning juht saab selle täita enda kohta, avalikustamisele tulevad vaid keskmised tulemused. Ankeedi täitmine võtab aega 10 kuni 15 minutit. Tänu Teie poolt täidetud küsimustikule saame teada, millised töörahulolu ja koolijuhtimisega seotud valdkonnad vajavad eraldi tähelepanu, et töökeskkonda meeldivamaks muuta.

Täna küsimustikule vastamise eest!

Lugupidamisega, Kadri Jakobson

Allolevad väited hindavad Teie, kui koolijuhi juhtimisstiili ning töörahulolu mõjutavaid tegureid Teie koolis. Tehke iga väite puhul sobivasse kasti märke (x).

Hinnake kuivõrd hästi iseloomustavad alljärgnevad väited reaalsel olukorda:

Mina koolijuhina/õppealajuhatajana...	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Küllalt sageli	Alati
	0	1	2	3	4
pakun õpetajatele tuge vastutaks nende pingutuste eest					
analüüsin kriitikat korduvalt, et vaagida, kas see on asjakohane					
...					
...					

Sugu:

☐ mees ☐ naine

Vanus:

☐ kuni 30 aastat ☐ 31-45 aastat ☐ 46 ja enam aastat

Haridus:

☐ mitteerialane kõrgharidus ☐ erialane kõrgharidus ☐ erialane magistrikraad ☐ muu

Amet:

☐ direktor ☐ õppealajuhataja

Tööstaaž koolis:

☐ kuni 5 aastat ☐ 6-15 aastat ☐ 16 ja enam aastat

Tööstaaž käesolevas koolis:

☐ kuni 5 aastat ☐ 6-15 aastat ☐ 16 ja enam aastat

Lisa 2. Väljavõtte ankeetküsitlusest õpetajale

Lugupeetud õpetaja!

TÜ magistritöö raames uuritakse Tartu gümnaasiumide õpetajate töörahulolu seoseid koolijuhtide juhtimisstiilidega. Küsimustik on anonüümne ning iga õpetaja saab täita selle oma koolidirektori ja õppealajuhataja kohta, avalikustamisele tulevad vaid keskmised tulemused. Ankeedi täitmine võtab aega 10 kuni 15 minutit. Tänu Teie poolt täidetud küsimustikule saame teada, millised töörahulolu ja koolijuhtimisega seotud valdkonnad vajavad eraldi tähelepanu, et töökeskkonda meeldivamaks muuta.

Täna küsimustikule vastamise eest!

Lugupidamisega, Kadri Jakobson

Allolevad väited hindavad Teie koolijuhi juhtimisstiili ning töörahulolu mõjutavaid tegureid Teie koolis. Tehke iga väite puhul sobivasse kasti märke (x).

Hinnake kuivõrd hästi iseloomustavad alljärgnevad väited reaalsel olukorda:

Minu kooli <u>direktor...</u>	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Küllalt sageli	Alati
	0	1	2	3	4
pakub mulle tuge vastutasuks minu pingutuste eest					
analüüsib kriitikat korduvalt, et vaagida, kas see on asjakohane					
....					
....					
Koolis, kus ma töötan...	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Küllalt sageli	Alati
	0	1	2	3	4
olen rahul oma tööga					

Hinnake kuivõrd hästi iseloomustavad alljärgnevad väited reaalsel olukorda:

Minu kooli <u>õppealajuhataja...</u>	Mitte kunagi	Harva	Mõnikord	Küllalt sageli	Alati
	0	1	2	3	4
pakub mulle tuge vastutasuks minu pingutuste eest					
....					

Lisa 2 järg. Väljavõte ankeetküsitlusest õpetajatele

Sugu:

☐ mees ☐ naine

Vanus:

☐ kuni 30 aastat ☐ 31-45 aastat ☐ 46 ja enam aastat

Haridus:

☐ mitteerialane kõrgharidus ☐ erialane kõrgharidus ☐ erialane magistrikraad ☐ muu

Amet:

☐ direktor ja õppealajuhataja ☐ nooremõpetaja, õpetaja ☐ vanemõpetaja, õpetaja-
metoodik

Tööstaaž õpetajana:

☐ kuni 5 aastat ☐ 6-15 aastat ☐ 16 ja enam aastat

Tööstaaž käesolevas koolis:

☐ kuni 5 aastat ☐ 6-15 aastat ☐ 16 ja enam aastat

Olen väga tänulik Teie vastuste eest!

Küsimustik on autoriõigustega kaitstud. Ankeedi kopeerimine või muul viisil kasutamine ei ole lubatud.

Lisa 3. Intervjuu küsimused koolijuhile

1. Miks hindavad õpetajad kaduvate gümnaasiumiosadega koolijuhte minnalaskvamaks?
2. Miks on töörahulolu ja eestvedamisstiilide vahel nõrk seos?
3. Miks hindavad vene õppekeelega koolides töötavad õpetajad oma juhte pragmaatilisemaks kui eesti õppekeelega koolides töötavad õpetajad?
4. Millisel põhjusel hindavad meessoost juhid end minnalaskvamaks võrreldes naisjuhtide antud hinnangutega?

Lisa 4. Juhtide eestvedamisstiilid õpetajate hinnangul kooli eripärade lõikes

Eestvedamisstiil (standardhälve)	Õpilaste arv		Piirkond			RE tulemus		Õppekeel		Gümn.	
	kuni 600	601-1200	Kesk - linn	Anne - linn	muu	alla 66 punkti	66 ja enam punkti	eesti	vene	suletav	jätkav
IA	2,74	2,56	2,84	2,66	2,55	2,56	2,76	2,61	2,84	2,49	2,84
Olulisuse tõenäosus	0,08		0,09			0,05		0,08		0,00*	
F-statistik	3,17		2,47			3,76		3,07		11,90	
IB	2,87	2,77	2,91	2,80	2,79	2,75	2,90	2,79	2,95	2,74	2,92
Olulisuse tõenäosus	0,35		0,59			0,11		0,18		0,046*	
F-statistik	0,90		0,53			2,61		1,81		4,06	
IM	3,04	3,00	3,14	3,06	2,92	2,92	2,13	2,97	3,19	2,87	3,19
Olulisuse tõenäosus	0,71		0,24			0,04*		0,09		0,00*	
F-statistik	0,14		1,45			4,40		2,88		10,49	
IS	2,78	2,58	2,87	2,66	2,59	2,56	2,82	2,62	2,92	2,49	2,89
Olulisuse tõenäosus	0,07		0,16			0,02*		0,04*		0,00*	
F-statistik	3,35		1,87			5,54		4,52		14,20	
IC	2,80	2,41	2,77	2,46	2,66	2,61	2,62	2,62	2,59	2,47	2,78
Olulisuse tõenäosus	0,00**		0,10			0,97		0,80		0,01*	
F-statistik	12,15		2,32			0,00		0,07		7,80	
CR	3,02	2,77	3,12	2,85	2,88	2,82	3,00	2,85	3,10	2,74	3,09
Olulisuse tõenäosus	0,02*		0,52			0,14		0,08		0,00*	
F-statistik	5,34		0,66			2,23		3,11		10,03	
MBEA	1,96	2,04	2,01	1,96	2,00	1,87	2,13	1,95	2,17	1,93	2,06
Olulisuse tõenäosus	0,48		0,92			0,02*		0,13		0,24	
F-statistik	0,50		0,08			5,44		2,38		1,40	
MBEP	1,58	1,66	1,76	1,54	1,61	1,55	1,69	1,65	1,51	1,59	1,65
Olulisuse tõenäosus	0,45		0,29			0,18		0,30		0,56	
F-statistik	0,59		1,26			1,84		1,07		0,35	
LF	0,90	1,09	0,96	1,00	1,00	0,98	0,99	1,00	0,94	1,13	0,83
Olulisuse tõenäosus	0,08		0,95			0,98		0,70		0,01*	
F-statistik	3,19		0,05			0,00		0,15		8,27	

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal

IA –idealiseeritud tunnused, IB – idealiseeritud käitumine, IM – inspireeriv motiveerimine; IS – intellektuaalne stimuleerimine; IC – individuaalne lähenemine; CR – süsteemne tasustamine; MBEA – aktiivne juhtimine erandi kaudu; MBEP – passiivne juhtimine erandi kaudu; LF – *laissez-faire*

Lisa 5. Juhtide hinnangud enda eestvedamisstiilidele kooli eripärade lõikes

	Õpilaste arv		Piirkond			RE tulemus		Õppekeel		Gümnaasium	
	kuni 600 õpilast	600 ja enam õpilast	kesk linn	anne linn	muu	alla 66 punkti	66 ja enam punkti	eesti	vene	suleta v	jätka v
Ümberkuju ndav	2,93	2,76	3,45	2,71	2,81	2,77	2,89	2,90	2,64	2,76	2,90
Standardhä lve	0,38	0,32	0,07	0,34	0,24	0,21	0,47	0,31	0,43	0,22	0,46
Olulisuse tõenäosus	0,32		0,02*(kesklinn>anne linn; kesklinn >muu)			0,08		0,16		0,39	
F-statistik	1,06		5,56			3,56		2,16		0,79	
Pragmaatil ine	2,42	2,34	2,69	2,37	2,31	2,35	2,40	2,39	2,35	2,39	2,36
Standardhä lve	0,37	0,28	0,27	0,31	0,31	0,32	0,32	0,31	0,36	0,33	0,31
Olulisuse tõenäosus	0,61		0,32			0,74		0,83		0,84	
F-statistik	0,28		1,21			0,11		0,05		0,04	
<i>Laissez- faire</i>	1,17	1,42	1,19	1,33	1,32	1,17	1,47	1,26	1,45	1,17	1,47
Standardhä lve	0,42	0,49	0,44	0,42	0,58	0,44	0,48	0,50	0,38	0,43	0,48
Olulisuse tõenäosus	0,26		0,93			0,17		0,47		0,17	
F-statistik	1,38		0,07			2,06		0,56		2,06	

*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Lisa 6. Spearmani korrelatsioonanalüüs eestvedamisstiilide ja juhtimisega rahulolu vahel

	IA	IB	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBE	LF	Rahulolu
IA	1,000	,561**	,644**	,704**	,664**	,704**	-,001	-,235**	-,615**	,632**
IB	,561**	1,000	,746**	,733**	,572**	,693**	,129	-,291**	-,569**	,619**
IM	,644**	,746**	1,000	,759**	,638**	,770**	-,066	-,401**	-,673**	,705**
IS	,704**	,733**	,759**	1,000	,753**	,801**	,082	-,340**	-,678**	,723**
IC	,664**	,572**	,638**	,753**	1,000	,749**	,017	-,306**	-,685**	,684**
CR	,704**	,693**	,770**	,801**	,749**	1,000	,090	-,378**	-,748**	,757**
MBEA	-,001	,129	-,066	,082	,017	,090	1,000	,199*	,069	-,082
MBEP	-,235**	-,291**	-,401**	-,340**	-,306**	-,378**	,199*	1,000	,420**	-,329**
LF	-,615**	-,569**	-,673**	-,678**	-,685**	-,748**	,069	,420**	1,000	-,734**
Rahulolu juhtimisega	,632**	,619**	,705**	,723**	,684**	,757**	-,082	-,329**	-,734**	1,000
** Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,01$										
*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$										
IA –idealiseeritud tunnused, IB – idealiseeritud käitumine, IM – inspireeriv motiveerimine; IS – intellektuaalne stimuleerimine; IC – individuaalne lähenemine; CR – süsteemne tasustamine; MBEA – aktiivne juhtimine erandi kaudu; MBEP – passiivne juhtimine erandi kaudu; LF – <i>laissez-faire</i>										

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Lisa 7. Juhtide rahulolu enda juhtimisega sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes

	Sugu		Vanus			Haridus				Tööstaaž kokku			Tööstaaž konkreetses koolis		
	naine	mees	kuni 30	31-45	46 ja enam	.	erialane kõrghar.	erialane magister	muu	kuni 5	6-15	16 ja enam	kuni 5	6-15	16 ja enam
Rahulolu juhtimisega	2,91	3,00	-	3,13	2,87	-	2,93	2,91	3,00	-	3,50	2,89	3,00	3,07	2,80
Standardhälve	0,38	0	-	0,25	0,35	-	0,45	0,30	0	-	0,32	0,34	0	0,35	0,35
Olulisuse tõenäosus	0,68		0,19			0,97				0,08			0,28		
F-statistik	0,18		1,87			0,03				3,38			1,40		

Skaala: 0 – 4, kus: 0– mitte kunagi; 1– harva; 2– mõnikord; 3–küllalt sageli; 4– alati

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

Lisa 8. Õpetajate rahulolu koolijuhi juhtimisega sotsiaaldemograafiliste tunnuste lõikes

	Sugu		Vanus			Haridus				Ametijärk		Tööstaaž konkreetses koolis		
	naine	mees	kuni 30	31-45	46 ja enam	Mitteeria	erialane kõrghar.	erialane magister	muu	nooremõpetaja	vanemõpetaja	kuni 5	6-15	16 ja enam
Rahulolu juhtimisega	2,91	3,01	3,08	2,85	2,97	2,83	2,87	2,98	3,67	2,97	2,85	3,18	2,83	2,83
Standardhälve	0,81	0,80	0,72	0,79	0,85	1,17	0,77	0,81	0,38	0,77	0,88	0,72	0,78	0,88
Olulisuse tõenäosus	0,60		0,77			0,82				0,82		0,32		
F-statistik	0,86		0,71			0,65				0,64		1,16		

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal

Lisa 9. Spearman'i korrelatsioonanalüüs õpetajate töörahulolu ja eestvedamisstiilide vahel

Spearman's rho	IA	IB	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBE	LF	Töörahulolu
IA	1,000	,561**	,644**	,704**	,664**	,704**	-,001	-,235**	-,615**	,199*
IB	,561**	1,000	,746**	,733**	,572**	,693**	,129	-,291**	-,569**	,153
IM	,644**	,746**	1,000	,759**	,638**	,770**	-,066	-,401**	-,673**	,247**
IS	,704**	,733**	,759**	1,000	,753**	,801**	,082	-,340**	-,678**	,245**
IC	,664**	,572**	,638**	,753**	1,000	,749**	,017	-,306**	-,685**	,239**
CR	,704**	,693**	,770**	,801**	,749**	1,000	,090	-,378**	-,748**	,232**
MBEA	-,001	,129	-,066	,082	,017	,090	1,000	,199*	,069	-,122
MBEP	-,235**	-,291**	-,401**	-,340**	-,306**	-,378**	,199*	1,000	,420**	-,272**
LF	-,615**	-,569**	-,673**	-,678**	-,685**	-,748**	,069	,420**	1,000	-,200*
Töörahulolu	,199*	,153	,247**	,245**	,239**	,232**	-,122	-,272**	-,200*	1,000
** Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,01$										
*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$										
IA –idealiseeritud tunnused, IB – idealiseeritud käitumine, IM – inspireeriv motiveerimine; IS – intellektuaalne stimuleerimine; IC – individuaalne lähenemine; CR – süsteemne tasustamine; MBEA – aktiivne juhtimine erandi kaudu; MBEP – passiivne juhtimine erandi kaudu; LF – <i>laissez-faire</i>										

Allikas: autori koostatud kogutud andmebaasi põhjal

SUMMARY

Leadership styles of school headmasters and their connection to teachers' job satisfaction in upper secondary schools in Tartu

Kadri Jakobson

School leadership is currently a high-priority issue of education policy worldwide. Schools have increased autonomy, they pay more attention to education and academic results, and thus, it is impossible to ignore the role of the headmaster. Leadership in schools is important, because it affects various domains, such as students' performance, school reputation, social relations, relations with parents, and definitely, teachers' job satisfaction.

Headmaster's term of office is generally rather long and since 2008, the employment contracts with headmasters are entered into for unspecified term. Therefore it is important that the person managing the school has managerial competence and chooses the leadership style that is suitable for school staff. In this regard, aim of the thesis is to develop proposals to the headmasters and local authority, while taking into account the connections between leadership styles and job satisfaction in upper secondary schools in Tartu.

In order to achieve the objective, the author set the following research tasks:

1. Provide an overview of leadership theories and the leadership styles considered in such theories;
2. Prepare a review of leadership styles most commonly used in schools, based on Bernard Bass' theory;
3. Point out potential connections between headmasters' leadership styles and teachers' job satisfaction in school context;
4. Prepare a questionnaire for conducting empiric study in upper secondary schools in Tartu;

5. Ascertain the leadership styles employed by schools headmasters in Tartu, and their connection to teachers' job satisfaction by various school-specific and socio-demographic variables.

The topicality and specific character of this thesis consists in the fact that in the course of current school reforms, there are several schools in Tartu, where the upper secondary school level is subject to closure over the next few years. A couple of years ago, schools competed for students and financial resources, which presumes great disappointment in the schools, which did not meet the 60 students minimum limit required for opening upper secondary school. This is one reason for studying the connection between teachers' job satisfaction and leadership both in the schools that are subject to the closure of upper secondary level, as well as those that are not. The connection between teacher's job satisfaction and leadership is studied in view of the future of the upper secondary school, but also based on school size, average performance on state examinations, school location, language of instruction, and various socio-demographic variables.

For achieving the objective, the author used thematic literature, primarily EBSCO database, acquired licence for using Bass and Avolio's Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ5X), and analysed the results by means of statistical software IBM SPSS Statistics 21.

This present Master's thesis has two major parts – theoretical and empirical. First chapter provides an overview of leadership theories and leadership styles considered in such theories; based on Bernard Bass' theory, the author brings forth headmasters' main leadership styles and their connections to teachers' job satisfaction. The subchapters of the theoretical part provide overview of earlier empirical studies on the connections between leadership styles and teacher's job satisfaction. Job satisfaction is a broad subject and, for the purposes of this thesis, the author narrowed it down to the connection between job satisfaction and leadership. There are various leadership theories and styles, but in school context, there are numerous studies available on transformational and transactional leadership style, which is why this thesis considers transformational, transactional, and *laissez-faire* (let alone) leadership styles.

Transformational leadership presumes that the staff shares common values and goals, and the leader provides care and motivation. Transformational leadership contains four dimensions, i.e. idealized influence (competencies, behaviour), inspirational motivation, individualized consideration and intellectual stimulation. Transactional leadership is characterised by the exchange process between the leader and the follower in which the leader usually offers remuneration for work performed. Transactional leadership encompasses such dimensions as contingent reward and active management-by-exception. Instead of a leadership style, the *laissez-faire* style stands for a situation, where the leader gives up responsibility and intervention, and maintains passive management. According to recent definitions, the *laissez-faire* style also contains passive management-by-exception, although many earlier studies considered it as one dimension of transactional leadership.

Based on the theory, it occurred that majority of school surveys focused on researching transformational and transactional leadership styles. In the course of various surveys, the teachers have rated headmasters primarily as transformational and secondly transactional leaders. The number of headmasters perceived as *laissez-faire* style leaders, is the lowest. The most commonly used leadership dimensions include inspirational motivation, idealized influence, and intellectual stimulation. Based on the connection between leadership style and teachers' job satisfaction, former studies revealed that statistically significant correlation exists, but there were also other studies, which did not find such connection between job satisfaction and leadership style. In conclusion, former empirical studies revealed that the more the headmasters employ transformational and transactional leadership in their work, the greater is teachers' job satisfaction and satisfaction with leadership, and the more the headmasters employ *laissez-faire* style in their work, the lower is teachers' job satisfaction and the less satisfied they are with leadership.

The empirical part of the Master's thesis consists of three sub-chapters. First subchapter explains the methodology used for conducting the survey, and provides an overview of upper secondary schools in Tartu and particular survey sample. In the second subchapter of the empirical part, the author brings out the results of conducted survey with regard to main leadership styles of headmasters in upper secondary schools in

Tartu, and compares the differences in the ratings of teachers and leaders. The last subchapter focuses on the connections between leadership styles and teachers' job satisfaction, and satisfaction with leadership styles. The author compares the results of the survey with the results of earlier empiric surveys. Both the leadership styles and satisfaction with leadership is assessed by various socio-demographic (gender, age, level of education, grade, continuous length of employment) and school-specific variables (size, region, language of instruction, average performance on state examinations, the future of upper secondary school).

For the empirical part, the author compiled a questionnaire, leadership styles part of which required purchasing a licence for using Bass and Avolio's Multifactor Leadership Styles Questionnaire (45 questions) and translating it into Estonian. Besides nine leadership styles, this enabled calculation of satisfaction with leadership, leader efficiency, and leader's impact on teacher's extra effort. For determining the job satisfaction, the questionnaire involves a statement "I am satisfied with my job", and the teachers rated it on the scale from zero to four (0 – never, 4 - always). In view of the objective of this thesis, a more detailed study of aspects of job satisfaction was unnecessary.

The information for the survey originates from ten upper secondary schools in Tartu: Tartu Annelinna Gymnasium, Tartu Forselius Gymnasium, Tartu Herbert Masing School, Miina Härma Gymnasium, Tartu Descartes Lyceum, Tartu Secondary School of Business, Tartu Tamme Gymnasium, Tartu Adult Secondary School, Tartu Art Gymnasium, and Tartu Russian Lyceum. Total number of participants was 149 teachers and 19 headmasters (9 headmasters and 10 head teachers). The analysis of the survey results used the following options provided by data analysis software SPSS: correlation analysis, ANOVA, LSD-test, Spearman's rank correlation coefficient.

Based on the gained results the rating describes the headmasters of upper secondary schools in Tartu primarily as transformational leaders, who apply inspirational motivation and contingent reward in their work. As for socio-demographic variables, the teachers with less than six years of continuous length of employment rated their leaders as less *laissez-faire* style leaders than their senior colleagues. There were no

statistically significant differences in leadership rating by age, gender, level of education, and grade.

Differences in leadership style had statistically significant differences in terms of school size, language of instruction, average performance on state examinations, and future of the school. Teachers of smaller schools rated their leaders as more transformational than teachers of large schools. When considering the average performance on state examinations, there was statistically significant difference in the assessment of transactional leadership style, where the teachers of schools with higher average performance on state examinations rated their leaders as more transactional. Teachers of schools, where the language of instruction is Russian, rated their leaders as more transactional than teachers of schools, where the language of instruction is Estonian. Significant result occurred in the rating of leadership styles with regard to the future of upper secondary school, where the teachers from schools with surviving upper secondary level rated their leaders as more transformational and more transactional than the teachers from schools subject to closure of upper secondary level did. Furthermore, it appeared that the teachers of the schools subject to closure of upper secondary level perceived their leaders as laissez-faire leaders. Consequently, the liquidation of upper secondary level has affected the work of particular headmasters.

The teachers are satisfied with the leadership of headmasters of upper secondary schools in Tartu. Differences in teachers' satisfaction with leadership occurred with regard of such school-specific factors as school size and the future of upper secondary school. The survey revealed two important differences. Firstly, the bigger the school, the less satisfied the teachers are with leadership, and secondly, teachers working at schools subject to closure of upper secondary school level are less satisfied with their headmasters' leadership than are the teachers working at schools with continued secondary school level. The author concludes that the more uncertain and insecure is the future of teachers, the less satisfied they are with the activities of their management, which, in author's opinion, generally applies to all other organisations, too. In the course of preparation of this thesis, the author did not find statistically significant correlation based on school region, average performance on state examinations, and language of instruction.

Based on socio-demographic variables such as gender, age, level of education, grade, total continuous length of employment, and continuous length of employment in particular school, there were no statistically significant differences in teachers' rating of their satisfaction with headmasters' leadership. Headmasters' ratings of their satisfaction with their leadership had no statistically significant difference by school-specific or socio-demographic variables. Hence, the ratings of leadership in different schools do not depend on socio-demographic variables, but rather on the school-specific variables. According to author, this is because the teachers have various common values and beliefs already when commencing work irrespective of gender, age, and length of employment, and therefore the ratings of leadership styles do not differ by socio-demographic criteria.

When looking at the aspect of job satisfaction, it appears that teachers, who work in schools subject to closure of upper secondary school level, are less satisfied with their job than the teachers, whose school carries on with upper secondary school level. By socio-demographic variables, there were no differences with regard to job satisfaction. The survey revealed correlation between headmasters' leadership styles and teachers' job satisfaction in schools; the more transformational is the leader, the greater is teacher's job satisfaction, and the more *laissez-faire* approach the leader applies, the lower is the teacher's job satisfaction. Correlation between leadership styles and teachers' job satisfaction is weak and allows interpretation to only small extent.

In view of the objective set for the thesis, it appears that the leadership style of headmasters has statistically significant correlation with the job satisfaction of teachers, and the more transformational is the headmaster, the more satisfied is the teacher and, the less transformational is the headmaster, the less satisfied is the teacher with their job. In that regard, the author has proposed the following: headmasters should increase teachers' involvement in management and decision-making process; headmasters should be sent more often to trainings to become a transformational leader; control authorities should develop specific measures to control headmasters and ascertain teachers' job satisfaction; headmasters should develop individual consideration.

This topic is worth further research in three directions. Firstly, comprehensive cross Estonian study, because similar conversions already are or will be carried out in other

Estonian cities. Secondly, who should take responsibility for dealing with teachers' low job satisfaction and leadership satisfaction in schools subject to closure of upper secondary school level? Third direction could be study of the impact of decreasing job satisfaction in the schools subject to closure of upper secondary school level on students' performance due to teachers' job satisfaction.

The author of the thesis thanks Kulno Türk and Anne Aidla, the supervisors of the Master's thesis, for their substantial cooperation, good advice, and support. Huge thanks to all 149 teachers and 19 headmasters from ten upper secondary schools in Tartu, who participated in the survey and responded to the questionnaire. This study would not have been possible without them.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kadri Jakobson, (sünnikuupäev: 22.03.1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose:

„Koolijuhtide eestvedamisstiilid ja nende seosed õpetajate töörahuloluga Tartu gümnaasiumide näitel“, mille juhendajad on professor Kulno Türk ja teadur Anne Aidla,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 23.06.2013

Curriculum vitae

I. Üldandmed

1. Kadri Jakobson
2. Sünniaeg, -koht: 22.03.1989, Paide
3. Kodakondsus: Eesti
4. Aadress: Jalaka 42-30, Tartu, 50109
5. Praegune töökoht, amet: Tartu Forseliuse Gümnaasium, matemaatikaõpetaja
6. Haridus:
 - Paide Ühisgümnaasium 2008, keskharidus
 - Tartu Ülikool, majandusteaduskond 2011, bakalaureuseõpe
 - Tallinna Ülikool, kasvatusteaduste instituut 2013, õpetaja kutseõpe
 - Tartu Ülikool, majandusteaduskond, 2013, ärijuhtimine
7. Keelteoskus: inglise keel (hea), vene keel (rahuldav)

II. Erialane tegevus

8. Teenistuskäik:
 - 2008-2010 Southwestern Company (USA) - *aktiivne tiimi koolitamis- ja värbamistöö Eestis talveperioodil, müügitöö ja tiimi juhtimine suvel*
 - 2008-2010 Põldma Kaubanduse OÜ - kaupluse juhataja-klienditeenindaja
9. Erialane enesetäiendus:
 - 2011-2013 Juhtimiskoolitused Noored Kooli programmi raames (koolijuhtimine; hariduspoliitika kujundamine)
 - 2008-2010 Juhtimis-, motivatsiooni- ja müügikoolitused - Southwestern Company programmi raames

Kuupäev: 23.05.2013

Allkiri